



# CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

entre Montpellier SupAgro et  
le Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

2015

2019

# PREAMBULE AUX CONTRATS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRONOMIQUE, VETERINAIRE ET DU PAYSAGE DU PROGRAMME 142

Le ministère chargé de l'agriculture présente la spécificité de porter, en cohérence avec ses politiques publiques thématiques, la deuxième communauté éducative en France, de la classe de 4<sup>ème</sup> au doctorat (enseignement technique et supérieur). A l'heure où l'enseignement supérieur et la recherche d'une part, et les problématiques de développement durable et de sécurité alimentaire d'autre part, sont au cœur des préoccupations sociétales et donc des priorités gouvernementales, les établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère chargé de l'agriculture sont des acteurs incontournables. De par leurs missions de formation, de recherche et d'innovation, ils forment les professionnels de demain et produisent, transmettent et valorisent des connaissances qui alimenteront et guideront les orientations dans les domaines de l'agriculture, de l'agro-écologie, de l'agroalimentaire, de la santé, de l'aménagement des territoires et de la gestion des ressources naturelles.

L'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et du paysage regroupe 12 écoles publiques et 7 écoles privées, réparties sur l'ensemble du territoire. Forts de 16 600 étudiants et 800 doctorants, ces établissements s'inscrivent dans le paysage de l'enseignement supérieur français, européen et international, et relaient une politique volontariste tant en faveur de la diversité des recrutements, incluant les passerelles entre l'enseignement technique et l'enseignement supérieur agricoles, que de l'ouverture sociale.

La loi confie des missions particulières aux établissements d'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et du paysage, inscrites dans le code rural et de la pêche maritime. Ces missions sont aujourd'hui confortées et complétées avec la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014. Conformément à l'article L 812-1 de ce code, ils doivent :

- Dispenser des formations en matière de production agricole, forestière, aquacole et des produits de la mer, de transformation et de commercialisation de ces productions, d'industrie agroalimentaire et d'alimentation, d'industries liées à l'agriculture, de santé et de protection animales et végétales, d'hygiène, de qualité et de sécurité de l'alimentation, d'aménagement, de développement, de gestion et de protection de l'espace rural, de la forêt, de l'eau, des milieux naturels et du paysage ;
- Contribuer à l'éducation à l'environnement et au développement durable et à la mise en œuvre de ses principes ;
- Participer à la politique de développement scientifique par des activités de recherche fondamentale, appliquée et clinique ;
- Conduire des actions de recherche, d'innovation et d'ingénierie dans les domaines de l'éducation et de la formation ;
- Contribuer, en collaboration avec les organismes compétents, à la veille scientifique et technique, à l'innovation technologique et au développement ainsi qu'à la valorisation des résultats de la recherche, en se fondant notamment sur des expérimentations conduites dans ses exploitations, centres hospitaliers universitaires vétérinaires et installations techniques et sur des travaux de recherche menés avec l'implication des partenaires ;
- Participer à la diffusion de l'information scientifique et technique ;
- Concourir à la mise en œuvre de la coopération scientifique, technique et pédagogique internationale, notamment par la conclusion de conventions d'échanges d'étudiants, d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et de chercheurs ;
- Contribuer à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et à l'attractivité du territoire national, notamment par la conclusion de conventions ;
- Promouvoir la diversité des recrutements et la mixité et contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des étudiants ;
- Assurer un appui à l'enseignement technique agricole, notamment par la formation initiale et continue de ses personnels et par le transfert des résultats de la recherche, en particulier dans le domaine de l'agro-écologie.

Par ailleurs, les établissements de l'enseignement supérieur agricole participent activement à la formation continue des agents du ministère chargé de l'agriculture et apportent un appui à l'enseignement technique agricole, notamment par le transfert des résultats de la recherche et par la formation de ses personnels.

Ces missions sont mises en œuvre par les établissements d'enseignement supérieur agricole en cohérence avec la loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 et avec la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014. Les axes stratégiques qui suivent ont été des éléments structurants pour l'élaboration des nouveaux contrats d'objectifs et de performance.

La force de l'enseignement supérieur et de la recherche agricoles tient tout particulièrement à son approche intégrée et pluridisciplinaire des domaines des sciences du vivant et de l'environnement. Au cœur du rapprochement entre biologie, écologie et santé, les sciences et technologies du vivant et de l'environnement dépassent les frontières des disciplines historiquement tournées vers la production (agronomie, sciences forestières, zootechnie) pour proposer ingénierie environnementale et agro-écologique, procédés et produits, recherches cliniques, ainsi que des dispositifs épidémiologiques ou d'évaluation des risques répondant aux défis sociétaux, en recourant, le cas échéant, à des disciplines plus éloignées, mathématiques et sciences de l'Homme pour tenir compte de l'incertitude de ces systèmes complexes. De par ses actions de formation, de recherche et de transfert et en s'appuyant sur les installations techniques telles que les exploitations agricoles et les centres hospitaliers universitaires vétérinaires, l'enseignement supérieur agricole doit contribuer à cette transition vers de nouveaux systèmes de production.

Le regroupement sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture, d'établissements d'enseignement technique et supérieur, d'organismes de recherche et d'instituts de développement agricole, assure un fonctionnement en réseau à l'interface de la formation, de la recherche et du développement. Ce fonctionnement en réseau facilite la conduite des politiques publiques dont le ministère de l'agriculture a la charge, et, en particulier, le développement d'une agriculture doublement performante et d'une alimentation durables. Par ailleurs, dans le cadre des coopérations internationales, ce fonctionnement en réseau est indispensable pour assurer le portage d'une offre intégrant la formation et la recherche agricoles répondant aux attentes et aux besoins des partenaires de la France, qu'il s'agisse d'États, d'organisations internationales, d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche agronomiques ou vétérinaires ou d'opérateurs économiques. Cette approche d'offre conjointe est parfaitement cohérente avec la complémentarité de tous les acteurs du développement que recommande la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014. Elle s'inscrit dans la démarche de recherche systématique de coordination des interventions et de mutualisation des moyens des différents opérateurs français, afin de rendre visible et cohérente l'action de la France à l'international.

C'est pour conforter l'efficacité et l'efficacités de ce réseau que la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt a créé l'Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France (IAVFF). Cet institut, dont l'organisation est définie par le décret n° 2015-365 du 30 mars 2015, rassemble les établissements d'enseignement supérieur agronomiques et vétérinaires publics, les organismes de recherche et d'autres établissements d'enseignement supérieur concernés. Il a pour missions l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de recherche et de formation communes à ces établissements aux niveaux national, européen et international mais aussi celle d'apporter au ministère chargé de l'agriculture une expertise en matière de formation, de recherche et de développement. Il permet également des coopérations renforcées pour la formation des enseignants et des personnels d'encadrement de l'enseignement agricole.

Les établissements d'enseignement supérieur agricoles membres de l'Institut garderont leur capacité d'action et leurs implantations et implications territoriales. En effet, la richesse du positionnement de ces établissements est leur double ancrage national et régional. Un ancrage thématique national, opérationnel à travers les réseaux fonctionnels animés par le ministère et qui sera consolidé au sein de l'IAVFF et un ancrage régional, les établissements de l'enseignement supérieur agricole ayant vocation à développer leurs partenariats de site et à prendre part aux négociations en cours pour la mise en place des communautés d'universités et établissements. Sur la durée du contrat, les établissements s'engageront dans les missions attribuées à l'IAVFF, selon un gradient et un périmètre variables, en définissant et mettant en œuvre une stratégie partagée (concertation et coordination) ou en confiant des missions à réaliser à l'Institut (mutualisation et délégation).

En s'appuyant sur ces partenariats locaux, nationaux et internationaux, l'enseignement supérieur agricole continuera d'être un acteur de la promotion sociale, de l'insertion professionnelle, et de l'ouverture sur l'espace européen et international. Avec un taux de boursiers de 34% à la rentrée 2013 et 63% de femmes, l'enseignement supérieur agricole se distingue dans le paysage de l'enseignement supérieur. Les efforts des établissements pour la diversité et la mixité des recrutements doivent donc être maintenus afin de garantir un partage équitable des ressources et responsabilités entre les femmes et les hommes.

C'est l'ensemble de cette population dans sa diversité que l'enseignement supérieur agricole doit amener sur le marché du travail, en étant en prise avec les milieux économiques, publics et privés, pour garantir une formation tout au long de la vie adaptée aux attentes des employeurs et aux enjeux de demain.

# SOMMAIRE

I.	PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT ET CONTEXTE	5
	1.1 PRÉSENTATION ET MISSIONS DE MONTPELLIER SUPAGRO	5
	1.2 CONTEXTE	7
II.	ORIENTATIONS STRATEGIQUES	11
III.	OBJECTIFS DE PERFORMANCE	16
IV.	MODALITES DE SUIVI DU CONTRAT	21
V.	ANNEXES	22



## I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT ET CONTEXTE

### 1.1 - PRÉSENTATION ET MISSIONS DE MONTPELLIER SUPAGRO

L'Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel placé sous la double tutelle du ministre chargé de l'agriculture, et du ministère chargé de l'enseignement supérieur. Il est constitué sous la forme d'un grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation. Dans les conditions prévues à l'article L. 812-1 du code rural et de la pêche maritime, l'établissement exerce les missions suivantes :

- Il dispense principalement des formations d'ingénieur dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de la gestion durable des ressources naturelles et des territoires ;
- Il exerce, dans ces domaines, des activités de formation initiale et continue, de recherche, de diffusion des connaissances, d'expertise et d'appui à l'innovation et à la création d'entreprise ;
- Il exerce des missions d'appui à l'enseignement technique agricole ;
- Il concourt à la coopération scientifique, technique et pédagogique internationale, notamment avec les pays des zones méditerranéennes et tropicales ;
- Il délivre les titres et diplômes nationaux pour lesquels il a été accrédité par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, seul ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Il peut également délivrer des diplômes qui lui sont propres.

L'établissement est né de la fusion le 1er janvier 2007

- ✎ de l'Ensam, Ecole nationale supérieure agronomique de Montpellier,
- ✎ du Cnearc, Centre national d'études agronomiques des régions chaudes,
- ✎ du CEP, Centre d'expérimentation pédagogique de Florac
- ✎ et de la section des industries agroalimentaires des régions chaudes de l'Ensia (Ecole nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires) de Massy.

Sa gouvernance a été rénovée dans le cadre de la modification de son décret statutaire, publiée en février 2015.

L'Établissement est implanté sur trois campus : Florac, La Valette (Montpellier) et la Gaillarde (Montpellier).

Huit ans après la fusion, l'établissement accueille chaque année plus de 1600 étudiants en formation diplômante (inscriptions principales et secondaires). En 2013-2014, on compte 1133 étudiants en inscription principale diplômante, dont 570 en formation d'ingénieur et 563 en Licence Master Doctorat (LMD)<sup>1</sup>. Un quart de l'ensemble des étudiants sont étrangers, et s'inscrivent à SupAgro dans le cadre de 70 accords internationaux. Son réseau de diplômés compte plus de 16 000 anciens élèves.



1 - Ces chiffres de la rentrée 2013 n'incluent que les étudiants en inscription principale et ne prennent pas en compte les étudiants en césure tutorée, inscrits dans l'établissement.

L'Établissement est organisé en quatre départements disciplinaires (organigramme en annexe 1) :

- ❧ Biologie et écologie (BE) : Amélioration des plantes, écologie et santé des plantes, bases de la production végétale.
- ❧ Milieux, productions, ressources, systèmes (MPRS) : Productions animales et pastoralisme, agronomie, eau - sols - espace agricole, fonctionnement biologique et géochimique des sols.
- ❧ Sciences des agro-bioprocédés (SABP) : biotechnologie, physique appliquée et génie des procédés, mécanique des fluides, statistique, automatique et géostatistique, algorithmique
- ❧ Sciences économiques, sociales et de gestion (SESG) : économie agricole et développement rural et territorial, filières et marchés agroalimentaires, consommation alimentaire et marketing, management et gestion des entreprises, gestion de l'environnement et des ressources naturelles.

et trois instituts porteurs d'activités de formation, d'expertise et d'appui dans des domaines emblématiques :

- ❧ L'Institut des régions chaudes (IRC),
- ❧ L'Institut des hautes études de la vigne et du vin (IHEV),
- ❧ L'Institut d'éducation à l'agroenvironnement de Florac (IEAE)



Suite à la fusion, une refonte importante des formations d'ingénieur a été opérée en 2009. Depuis lors, Montpellier SupAgro propose deux spécialités d'ingénieur (Ingénieur agronome et Ingénieur des Systèmes agricoles et alimentaires durables au sud), sur lesquelles il concentre la plus grande partie de ses moyens humains et matériels. L'établissement accueille également des étudiants en licence professionnelle, dans des formations portées en propre pour la mention agronomie, jugée comme identitaire, et en collaboration avec l'université pour cinq autres mentions<sup>(2)</sup>. Au niveau master, le choix a été fait de porter un master international, fortement adossé aux deux formations d'ingénieur, qui permet d'attirer un public étudiant étranger important, et de consolider le modèle économique de l'établissement. Par ailleurs, des accords ont été établis avec l'Université de Montpellier, pour concevoir et mettre en œuvre des formations de master, dans des thématiques complémentaires à celles dispensées dans le cadre des formations d'ingénieur. La carte de formation de

l'établissement compte également une formation d'ingénieur de spécialisation (Innovations dans les systèmes agro-alimentaires du Monde) et deux mastères spécialisés, s'appuyant sur des partenariats reconnus : l'EM Lyon pour le mastère MAEVA (Management des entreprises du vivant et de l'agroalimentaire), le Cirad et le réseau Unitwin de la chaire Unesco «Alimentations du Monde» pour le mastère IPAD (Innovation et politiques pour une alimentation durable). Enfin, les formations doctorales sont réalisées au sein de trois écoles doctorales : deux pour lesquelles Montpellier SupAgro est co-accrédité (GAIA - Ecole Doctorale en Biodiversité, Agriculture, Alimentation, Environnement, Terre, Eau, et EDEG-Ecole doctorale en Economie et Gestion) et une troisième à laquelle l'établissement est associé (ED60 - Territoires, temps, sociétés et développement). La carte des formations est présentée en annexe 2.

Montpellier SupAgro s'est doté d'une fondation universitaire, SupAgro Fondation, et a mis en place une chaire d'entreprise «AgroSys», ainsi qu'une chaire labellisée Unesco sur les «Alimentations du Monde», qui visent à renforcer les liens entre la formation et la demande sociale et économique, notamment dans les domaines stratégiques de la production agricole et de l'alimentation durables.



Les activités de recherche des enseignants chercheurs sont menées en totalité au sein de 22 unités de recherche, dont 21 UMR. SupAgro en assure la cotutelle avec l'Inra, le Cirad, l'IRD, l'Irstea, le CNRS, les universités montpelliéraines et l'IAM.M (Liste des unités de recherche en annexe 3). Outre la gestion de brevets et licences, une plateforme d'incubation mutualisée avec l'Inra permet de poursuivre la valorisation des résultats de la recherche en accompagnant la création d'entreprises innovantes. Des activités de recherche et développement sont spécifiquement menées au sein de trois unités mixtes technologiques (UMT). Deux domaines expérimentaux (domaine du Merle et domaine du Chapitre) permettent non seulement de transférer certains résultats vers le monde professionnel, mais également d'accueillir les travaux des étudiants.

400 agents	3 campus
1189 étudiants Inscriptions principales	dont 231 doctorants
21UMR	76 EC

Chiffres 2014 -2015



<sup>(2)</sup> Gestion et accompagnement de projets pédagogiques, Métiers de la protection et de la gestion de l'environnement, Gestion de la production industrielle, Commercialisation des produits alimentaires, Développement de projets de territoire. Dossier de demande d'accréditation MENESR en cours.

Montpellier SupAgro, au travers de ses instituts, développe une activité d'expertise et d'appui, sur la Vigne et le Vin (IHEV), sur l'ingénierie des systèmes de formation et le développement agricole et agro-alimentaire durable au Sud (IRC), et auprès des établissements d'enseignement technique du MAAF, via l'Institut de Florac, dans le cadre de sa mission d'appui à l'enseignement technique agricole français mais également à l'international.

Par ailleurs, l'Établissement possède deux domaines agricoles, qui ont des unités de production ayant pour vocation d'être aussi des plateformes de recherche et formation :

- le Domaine du Merle (450 Ha), situé en plaine du Crau, qui produit et vend de la viande d'agneau appellation Sisteron et du foin AOP Plaine du Crau, et gère un Centre de formation de bergers transhumants,
- le Domaine de Chapitre (130 Ha) situé à Villeneuve les Maguelonne, qui produit et vend du vin ainsi que des céréales.



Enfin, l'Établissement possède et gère des résidences étudiantes (635 chambres) ainsi que des activités de restauration (sur les campus de La Gaillarde et de Florac). Il gère également le campus intégré SupAgro-Inra de La Gaillarde, activité pour laquelle il reçoit une redevance du centre de l'Inra de Montpellier, dont les 780 agents et les laboratoires de recherche sont hébergés sur ce campus.

Au total, 400 agents contribuent à la réalisation de l'ensemble des activités SupAgro, dont 76 enseignants-chercheurs.

Au-delà de ses propres moyens, l'établissement s'appuie également sur des alliances partenariales établies selon trois axes :

- Au niveau régional, au sein du pôle agroenvironnement de Montpellier et notamment dans le cadre de l'association Agropolis International, Montpellier SupAgro développe des liens particuliers avec les organismes de recherche (l'Inra dans le cadre du campus intégré SupAgro-Inra de La Gaillarde, le Cirad, l'IRD, l'Irstea et le CNRS), ainsi qu'avec les universités et l'IAMM. Montpellier SupAgro sera prochainement membre de la Communauté d'Universités et d'Établissements «Universités Montpellier Languedoc-Roussillon».
- Au niveau national, au sein de l'institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) qui rassemble les principaux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de la santé animale et de l'environnement.
- Au niveau international, dans le cadre de consortia permettant notamment de porter des formations internationales telles que deux masters européens labellisés Erasmus Mundus (Vinifera et Agris Mundus), et dans le cadre d'accords bilatéraux avec des institutions d'enseignement supérieur. Un accord spécifique a en outre été passé avec une organisation intergouvernementale (l'OIV, organisation Internationale de la Vigne et du Vin) pour la délivrance d'un «MSc in wine management».



## 1.2 CONTEXTE

L'année 2014 a été marquée par la mise en place d'une nouvelle organisation posant les bases d'un modèle économique rénové, avec un projet recentré.

Depuis sa création, Montpellier SupAgro a considérablement évolué avec une forte augmentation de ses effectifs étudiants, la diversification de son offre de formation, des investissements scientifiques et immobiliers, l'extension et la rénovation de ses résidences étudiantes, le développement de collaborations internationales et de nouveaux partenariats avec le monde socio-économique.

A l'issue de cette période de croissance multiforme, l'Établissement s'est trouvé confronté à une crise financière grave résultant d'une dégradation régulière sur la période 2007-2013 : déficit récurrent, chute du fonds de roulement qui a atteint en 2013 un niveau bas critique, et crise de trésorerie sans précédent. Cette dégradation de la situation financière est attribuée par la Cour des comptes dans son rapport d'octobre 2013 à un développement insuffisamment maîtrisé.

Face à cette situation, la nouvelle directrice générale de l'Établissement a dû mettre en place, dès son arrivée en septembre 2013, un « Plan de Redressement, recentrage et réorganisation des activités».

A la date d'élaboration du présent contrat d'objectifs, le plan de redressement financier est en cours avec l'objectif de reconstituer sur les quatre prochains exercices les niveaux de fonds de roulement et de trésorerie permettant un fonctionnement sécurisé de l'Établissement. L'exercice 2014 s'est terminé sur un résultat d'exploitation positif, après sept années consécutives de déficit.

Le nouveau schéma d'organisation et le nouveau règlement intérieur de l'Établissement ont été approuvés par le Conseil d'Administration (CA) du 30 juin 2014 et ont pris effet à compter du 1er juillet 2014. Ce nouveau dispositif renforce la capacité de pilotage de l'Établissement, recentre les activités sur la mission de formation, réorganise les services d'appui (Études et vie étudiante, Ressources pédagogiques et numériques, Partenariats, Relations internationales et Langues, Communication) et les services généraux (Finances, RH, Patrimoine et Logistique, Informatique, et Résidences).

Le CA du 30 juin 2014 a également approuvé le projet de révision des statuts permettant un allègement de la gouvernance en diminuant significativement le nombre de membres des instances statutaires (CA, CE, CS et CEVE), en simplifiant l'organisation budgétaire et en réduisant le nombre des conseils consultatifs. Le décret modifiant les statuts de Montpellier SupAgro a été publié au JO du 8 février 2015.

Tout en mettant en œuvre son plan de redressement sur la période 2014-2018, l'Établissement doit résolument se tourner vers l'avenir en posant les bases d'une nouvelle ambition fondée sur des activités basées sur des ressources durables.

## Pour prendre un nouvel élan, l'établissement possède de nombreux atouts

Qu'il s'agisse de ses forces en interne, ou de ses partenariats, Montpellier SupAgro possède de nombreux atouts pouvant lui permettre de conforter voire d'élargir son rayonnement et son attractivité.

Les personnels au sein des différents départements, instituts, et services d'appui ont pour point commun d'être profondément engagés au service des différentes missions assignées à l'établissement. Les compétences d'enseignement, de recherche, d'ingénierie sont largement reconnues par les communautés scientifiques et socio-professionnelles, nationales et internationales.

Montpellier SupAgro est également reconnu pour ses prises d'initiatives dans de nombreux domaines : l'innovation pédagogique, l'appui à l'innovation et l'entrepreneuriat, l'expertise, l'international, la vie étudiante, le développement durable... En particulier, les équipes enseignantes, appuyées par le service « ressources pédagogiques et numériques » démontrent une forte volonté d'innovation. Face à la nécessité de s'adapter aux enjeux de la révolution pédagogique à l'œuvre dans l'enseignement supérieur au niveau mondial, elles développent l'autoapprentissage et l'utilisation des outils du numérique (exemples : création d'un cours en sciences des aliments en autoformation, avec autoévaluation des apprentissages, cours sur la rédaction scientifique en autoformation).

La situation géographique de l'Établissement sur la rive nord de la Méditerranée, la situation des trois campus de l'établissement (en cœur de ville à

Montpellier pour le site historique de La Gaillarde, au nord de la ville de Montpellier pour le campus de Lavallette, et sur la corniche des Cévennes pour le campus de Florac), les domaines agricoles en bord de mer près de Montpellier (Domaine viti-vinicole du Chapitre), et en Provence (Domaine du Merle), la qualité de ses infrastructures ainsi que ses capacités d'accueil, contribuent à son attractivité.



Les thématiques pédagogiques et scientifiques portées par Montpellier SupAgro permettent de bien identifier l'établissement au niveau local et national. Ses axes prioritaires (agro-écologie, alimentation durable) s'inscrivent clairement dans la politique du MAAF. Dans ce cadre, les axes « Vigne et vin » et « Développement agricole et agroalimentaire au sud » marquent l'originalité du positionnement de SupAgro dans le paysage national.

Les partenariats locaux, dans le cadre d'Agropolis, sont anciens et solides. Bien inséré dans son environnement scientifique local, SupAgro bénéficie de la renommée internationale du pôle Agroenvironnement montpelliérain. Le campus intégré construit avec le centre Inra de Montpellier permet de mutualiser un nombre croissant de services et fonctions supports, et ainsi de professionnaliser les missions de l'établissement. En outre Montpellier SupAgro est membre fondateur d'Agropolis Fondation, aux côtés de l'Inra, du Cirad et de l'IRD, ainsi que du Labex Agro porté par cette fondation, labellisé en 2011 par le gouvernement dans le cadre du Programme Investissements d'avenir (3ème Labex le plus important au plan national), la quasi-totalité de ses enseignants chercheurs (74/76) étant membres d'unités de ce Labex.





Au niveau national, SupAgro entretient des relations historiques de collaboration et de solidarité avec les autres établissements du MAAF, plus particulièrement AgroParisTech, AGROCAMPUS OUEST et Bordeaux Sciences Agro (par exemple : option d'ingénieur mutualisée «Protection des plantes et environnement», parcours mutualisés du master sciences et technologies de l'agriculture, de l'environnement et de l'alimentation «Santé des plantes» et «Vigne et Vin»). Au niveau international, Montpellier SupAgro a construit depuis plus de 10 ans un réseau diversifié de partenaires universitaires européens. Cela lui a permis de mettre en place des formations internationales maintenant largement reconnues, à l'image des masters Agri Mundus et Vinifera

labellisés parmi les 149 masters Erasmus Mundus. En 2014, Vinifera fait partie des 19 inscrits au catalogue Erasmus Plus, suite à un quality review opéré auprès de 50 candidats. Au-delà de l'Europe, le réseau des universités avec lesquelles il développe des partenariats de formation est particulièrement riche, et actif. Il s'étend sur tous les continents.

Bien que son environnement industriel agroalimentaire soit assez peu développé, l'établissement a depuis sa création mis en place plusieurs dispositifs originaux lui permettant d'impliquer ses partenaires socio-économiques nationaux et internationaux dans le développement et le rayonnement de ses formations : une Fondation universitaire «SupAgro



Fondation», une chaire Unesco «Alimentations du Monde», une chaire d'entreprises «AgroSys» (ingénierie des agrosystèmes durables). Il participe en outre à la chaire industrielle ElsaPact (analyse des cycles de vie) financée par l'ANR. Afin de collaborer avec des partenaires socio-économiques plus lointains, autour des thématiques développées à l'IRC, le service d'expertise internationale DEFIS constitue une expérience originale et reconnue.

### L'Établissement doit savoir saisir sur la période 2015-2019 de nouvelles opportunités, dans un contexte marqué par des évolutions majeures

Depuis la crise alimentaire mondiale de 2007-2008, les questions de souveraineté et de sécurité alimentaire, sous tous leurs aspects (production, accès à l'alimentation, qualité, gouvernance...) sont revenues au premier plan des agendas internationaux. Les changements planétaires et notamment le changement climatique requièrent de nouvelles innovations et l'accompagnement de changements profonds des systèmes de production et des systèmes alimentaires. Le MAAF sollicite les établissements sous sa tutelle pour être des acteurs des trois piliers de sa politique «Produire autrement», «Manger durable et local» et «Bien manger pour tous».



Face à ces enjeux, la demande sociale vis-à-vis de la recherche et de l'enseignement pour l'ingénierie de systèmes agricoles et alimentaires durables, et le besoin d'internationalisation de la recherche et de l'enseignement supérieur agricole français deviennent de plus en plus prégnants. Ce besoin est relevé par le MAAF qui, dans le cadre de son plan stratégique international, vise à soutenir la coopération internationale dans les domaines de la recherche, de l'ingénierie de la formation, et à dynamiser les échanges et partenariats au niveau de l'enseignement agricole technique et supérieur.

Dans ce contexte, la structuration des collaborations avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la

recherche, au premier rang desquels l'Inra, le Cirad, l'Irstea, l'IRD, le CNRS, et les universités, devient un enjeu institutionnel majeur pour que ces collaborations servent le projet d'établissement. Le volet formation prend en effet une place de plus en plus marquée dans les projets des unités de recherche. Les laboratoires d'excellence du site auxquels participe Montpellier SupAgro (Agro, Entreprendre, Cemeb) multiplient les initiatives et appels à projets dans le domaine de la formation. Enfin, l'attente de nombreux partenaires et bailleurs de fonds internationaux porte aujourd'hui davantage sur l'offre de formation (initiale ou continue, technique ou supérieure) que sur celle de recherche, ce qui ouvre la voie à des collaborations plus structurantes avec le Cirad et l'IRD dans les pays du Sud, mais aussi avec l'IAMM sur la Méditerranée.

Cette structuration des collaborations avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche s'inscrit dans deux évolutions majeures qui vont marquer la période 2015-2019 : la création de l'IAVFF, début 2015, et celle de la COMUE Languedoc-Roussillon, dont les statuts ont été publiés le 31 décembre 2014. A la demande de Montpellier SupAgro, et avec l'accord de l'ensemble des membres de la COMUE, une nouvelle version des statuts intègre Montpellier SupAgro en tant que membre de la COMUE et non plus en tant qu'associé comme le prévoyait la version initiale. Cette nouvelle version des statuts, qui a été approuvée par le conseil d'administration de Montpellier SupAgro le 27 mars 2015, devrait être publiée durant l'été 2015. L'enjeu pour Montpellier SupAgro est de s'inscrire dans cette dynamique en marquant clairement son identité et sa

valeur ajoutée, dans une bonne articulation entre le niveau local et le niveau national (lien avec les autres établissements de l'enseignement supérieur agricole au sein de l'IAVFF). L'établissement doit par ailleurs savoir s'adapter aux autres grandes tendances qui marquent l'évolution

de l'enseignement supérieur, en particulier la révolution numérique qui modifie les pratiques d'apprentissage et la diffusion du savoir (notamment les Moocs et les universités numériques), mais aussi le développement de la voie de l'apprentissage pour les formations du supérieur.

Des perspectives s'ouvrent également pour la formation continue. Dans ces domaines, la collaboration entre établissements de l'enseignement supérieur agricole s'avère nécessaire, notamment dans le cadre de l'IAVFF.

## Sur la période 2015-2019, l'Établissement doit opérer une triple transformation

Pour prendre un nouvel élan, après la crise financière qu'il a traversée, et dans un contexte de profonds bouleversements du monde de l'enseignement supérieur, l'établissement doit, au cours du quinquennat 2015-2019, opérer une triple transformation, en resserrant son projet sur une ligne stratégique claire, en consolidant un nouveau modèle économique et organisationnel durable, et en accompagnant l'évolution de ses métiers.

### **Mobiliser l'ensemble des composantes sur une vision partagée et une ligne stratégique claire**

L'Établissement est constitué de diverses composantes différentes par leur histoire, leurs cultures et leurs compétences, et parfois géographiquement éloignées (le campus de Florac en Lozère, le domaine du Merle en Provence, les campus de La Valette et La Gaillarde à Montpellier, le Domaine du Chapitre à Villeneuve-lès-Maguelone).

Après une période 2007-2013 marquée par la mise en œuvre opérationnelle de la fusion de 2007, le rapprochement progressif des cultures des différents établissements fusionnés au sein de SupAgro, et la diversification des activités, l'enjeu est désormais de recentrer les activités de l'Établissement sur la mission de formation, et de mobiliser les différentes composantes autour d'une vision, d'une identité, d'une ambition partagées, à la base d'une ligne stratégique claire.

Pour élaborer cette stratégie, l'Établissement bénéficie d'une conjonction favorable puisqu'à l'heure de l'élaboration de ce COP, il s'est positionné comme membre de la COMUE et partenaire du projet d'Idex. Il doit de façon quasi simultanée réviser l'ensemble de ses cadres stratégiques d'activité pour la période 2015-2019 : demande d'habilitation CTI pour les



formations d'ingénieur, demande d'accréditation MENER pour les formations LMD, élaboration du projet stratégique d'établissement. Il doit également être évalué par le HCERES.

L'objectif est ainsi d'élaborer et de faire vivre une stratégie partagée, déclinée en objectifs et indicateurs de suivi pertinents qui constitueront pour l'ensemble des personnels un cadre pour l'action.

### **Mettre en place un nouveau modèle économique et organisationnel durable, fondé sur un système de gouvernance et de management efficient, transparent, et participatif**

La transition vers un nouveau modèle économique et organisationnel constitue une priorité absolue et un point majeur d'inflexion pour l'Établissement. Il s'agit de garantir des activités maîtrisées et raisonnées en se recentrant sur la mission de formation. Il s'agit de :

- mieux prendre en compte la réalité des coûts des activités de formation, recherche, valorisation, expertise, des fonctions support et des infrastructures ;

- réduire le coût des fonctions supports, notamment par la réorganisation interne et la poursuite de la logique de mutualisation avec l'Inra sur le campus de la Gaillarde ;

- élaborer un système de pilotage partagé fondé sur un système d'infor-

mation et un dispositif de monitoring (indicateurs) fiables, pour faciliter le dialogue entre les composantes de l'Établissement, mais également avec la tutelle et les administrateurs.

### **Accompagner l'évolution des métiers**

Une nouvelle relation enseignant/apprenant se met en place dans l'enseignement supérieur, du fait de la diffusion accélérée du savoir et de son accessibilité accrue, grâce à internet. Dorénavant de nombreuses ressources sont disponibles en ligne. La question devient celle du choix de l'information, et de la capacité à mobiliser le savoir de façon pertinente. Le rôle de l'enseignant est en pleine mutation, face à un étudiant en posture de plus en plus active, voire consommatrice. Face à cette nouvelle donne, les réflexions sur les modes d'apprentissage se développent dans l'établissement, les échanges et les initiatives se multiplient pour faire évoluer les méthodes d'enseignement et d'évaluation. Au-delà de l'innovation pédagogique, le développement du numérique, l'internationalisation des formations et le développement des relations avec les entreprises se traduisent par une évolution profonde des métiers, et une nouvelle répartition des tâches au sein de la communauté éducative.

Un point clé pour la mise en œuvre de ces évolutions stratégiques réside dans la constitution et le renforcement d'équipes pédagogiques com-



posées d'enseignants-chercheurs, d'ingénieurs et d'assistant(e)s pédagogiques dont les métiers et les complémentarités doivent être précisés. Un autre point clé réside dans l'évolution des métiers des fonctions d'appui à la

formation (ressources pédagogiques et numériques, partenariats socio-économiques, relations internationales). Enfin, la mise en place d'un nouveau modèle économique et organisationnel requiert l'acquisition au sein de l'Établissement de nombreuses compétences nouvelles en termes de fonctions support, dans les domaines du contrôle interne, de la gestion des contrats, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et des systèmes d'information. Le contexte général nécessite donc une plus grande professionnalisation de chacun des métiers afin d'améliorer les performances et l'efficacité des différentes fonctions, qu'elles relèvent de la pédagogie et de l'appui aux formations, ou des fonctions support. Pour accompagner au mieux le déve-

loppement de ces nouvelles compétences individuelles et collectives au sein de l'établissement, il est nécessaire de mener de front les chantiers portant sur l'évolution des métiers, la formation permanente des personnels, mais aussi les référentiels d'activité, notamment le référentiel horaire des enseignants chercheurs qui devra être revu à la lueur de ces évolutions. En ce qui concerne les fonctions support, c'est la fonction finance qui dans les années à venir devrait être la plus impactée avec la mise en place du nouveau décret financier GBCP (Gestion budgétaire et comptable publique). Cette réforme va profondément modifier les processus et le fonctionnement des établissements nécessitant une adaptation des compétences et des outils.

## II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

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

L'Établissement confortera son appartenance au réseau de l'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et de paysage, notamment à travers son implication dans l'Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France et participera aux politiques portées par le ministère en charge de l'agriculture, de par ses actions de formation, de recherche et de transfert.

Les collaborations entre Montpellier SupAgro et les autres établissements de l'Enseignement supérieur agricole sont nombreuses et établies selon trois principes :

- favoriser la synergie ou la complémentarité dans le respect des compétences de chaque partenaire ;
- s'appuyer sur les propositions des équipes pédagogiques ;
- favoriser les mobilités étudiantes entre les différents établissements.

Les collaborations sont étroites et en évolution constante avec AgroParis-Tech, AgroCampus Ouest et Bordeaux Sciences Agro pour ce qui concerne des options d'ingénieur et masters co-accrédités. Dans le cadre de l'accréditation l'école présentera une

approche intégrée des diplômes nationaux au sein de l'établissement et du réseau IAVFF, démontrant sa capacité à mobiliser de façon soutenable les moyens humains, financiers et matériels pour accompagner les étudiants. Les mutualisations et mobilités étudiantes avec les autres établissements de l'enseignement supérieur agricole, dans le cadre des formations diplômantes, seront renforcées. Le recentrage des formations d'ingénieurs sera poursuivi, en veillant à donner une plus grande visibilité aux enseignements contribuant au «Produire autrement».

Dans le domaine de l'appui à l'enseignement technique agricole, les collaborations anciennes avec l'ENFA, AGROCAMPOUEST et AgroSup Dijon se renouvellent et se renforcent. Montpellier SupAgro contribue à l'élaboration du partenariat inter-établissements pour la formation des enseignants de l'enseignement technique, dans le cadre du master MEEF (porté par l'ENFA) notamment dans le domaine de la viticulture et de l'œnologie. L'Établissement poursuivra son effort en direction de la formation initiale et continue des enseignants et

des personnels d'encadrement éducatif des lycées agricoles, notamment dans le cadre des plans d'action «Produire autrement», «Enseigner à produire autrement» et «Insertion scolaire et promotion sociale». Il continuera à assurer un appui à l'enseignement agricole, et contribuera au développement de la mission d'appui à l'enseignement technique agricole, en œuvrant pour sa qualité et sa soutenabilité.



Montpellier SupAgro est présent dans les différents chantiers d'Agreenium depuis la création de celui-ci. Il participe activement à l'université virtuelle en agro-sciences, notamment par des projets dans le secteur vigne et vin et en agro-écologie, qui déboucheront sur des propositions de MOOC, ouverts dès 2015, à l'image du MOOC «Agroécologie». Afin de contribuer aux innovations pédagogiques, et au développement du numérique au service des missions de l'enseignement supérieur agricole, Montpellier SupAgro renforcera son implication en matière de formation ouverte et à distance, en synergie et collaboration au sein de l'université virtuelle d'Agreenium, qui sera reprise dans le cadre de l'IAVFF.



En matière d'expertise et de prospective, Montpellier SupAgro s'investit dans des travaux de nature à orienter les politiques publiques agricoles ou sectorielles aux plans régional, national

ou international à la demande des organisations publiques - Etat et collectivités - notamment dans le secteur des politiques viticoles et de la PAC.

### Assurer un pilotage adapté et une optimisation de la gestion pour une performance et une efficacité accrues.

Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, les outils de gestion et les modalités de pilotage seront un élément incontournable pour garantir une gestion saine et durable de l'Etablissement. Sur la période du contrat, Montpellier SupAgro doit développer les outils et les moyens garantissant son efficacité et sa performance à long terme.

Dans le cadre du nouveau schéma d'organisation, une mission d'appui au pilotage (MAPI) a été créée. Rattachée à la direction générale, la MAPI est l'outil privilégié pour la constitution d'outils et de méthodes, et pour leur diffusion au sein de l'établissement. Chargée de la mise en œuvre du contrôle interne, la MAPI regroupe et coordonne les responsables des projets qualité, système d'information et mise en œuvre de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La MAPI a ainsi vocation à favoriser et à accompagner la conduite du changement au sein de l'établissement dans un objectif d'optimisation de la gestion pour une performance et une efficacité accrues.

### Assurer une cohérence globale de l'offre de formation avec un recentrage sur la formation d'ingénieurs.

Sur recommandation de la CTI, les architectures des deux formations d'ingénieur ont fait l'objet d'un profond remaniement, dans l'objectif d'améliorer le processus de spécialisation des étudiants, de poursuivre la mutualisation entre les deux spécialités, de limiter le nombre d'heures en présentiel, de faciliter les mobilités internationales entrantes et sortantes, et de promouvoir les innovations pédagogiques. Ceci aboutit, dans la nouvelle architecture prévue pour 2015-2019 à des tronc communs spécifiques d'un an, suivis de deux semestres en grande partie mutualisés sous la forme de trois dominantes suivies de six parcours débouchant sur les options. Cette convergence a vocation à favoriser l'identité des ingénieurs de Montpellier SupAgro, et la valeur de la marque.



L'offre de formation LMD (annexe 1 : carte des formations) a également fait l'objet d'une révision dans le cadre de l'élaboration du dossier d'accréditation MENESR 2015-2019, sur la base des principes suivants :

- une articulation renforcée avec celles d'ingénieurs, cœur de cible, avec des objectifs stratégiques clairs en termes de thématiques et de publics ;
- des formations fondées sur des compétences scientifiques bien identifiées au niveau du site, le porteur principal étant l'établissement qui les mobilise de façon majoritaire ;
- une meilleure lisibilité et attractivité à travers la sélection des partenariats et une stratégie pédagogique innovante et adaptée aux différents types de publics. Le master Sciences et technologie de l'agriculture, de l'environnement et de l'alimentation porté principalement par Montpellier SupAgro mais pour lequel AgroParisTech, AgroCampus Ouest et Bordeaux Sciences Agro demandent la co-accréditation, propose 12 parcours très ancrés dans les sciences

agronomiques. La mention dans laquelle s'inscrira ce master, est complémentaire des 5 mentions portées par les Universités locales et pour lesquelles Montpellier SupAgro demande à être co-accrédité. Ces mentions incluent des parcours très disciplinaires et fortement orientés recherche. La délivrance du diplôme de doctorat par Montpellier SupAgro se fait majoritairement via la co-accréditation pour deux écoles doctorales, GAIA et EDEG. L'offre de licences professionnelles a été recentrée sur des parcours identitaires : deux parcours sont inclus dans la mention Agronomie portée par l'établissement, les autres mentions bénéficient de co-accréditations avec une université. L'alternance via l'apprentissage est généralisée. Ces licences professionnelles sont l'occasion d'un partenariat spécifique avec des établissements d'enseignement technique agricole. Une rationalisation de l'offre de licences professionnelles sera conduite au regard de leur soutenabilité pour l'établissement, et à l'aune des débouchés qu'elles offrent, notamment aux étudiants en BTSA des établissements d'enseignement technique.

La mise en œuvre de la réforme des architectures de formation d'ingénieur fera l'objet d'un suivi rapproché, notamment en ce qui concerne la voie de l'apprentissage, ouverte dans une perspective de diversification des recrutements et d'ouverture sur les entreprises.

Ce recentrage de l'offre de formation sur les cursus ingénieurs et LMD sera poursuivi sur la période du contrat, en visant une meilleure cohérence et de fait une meilleure lisibilité de l'offre de formation, vis-à-vis des étudiants et des partenaires, et en visant la soutenabilité du modèle économique. En particulier, pour la rationalisation et simplification de son offre de formation, l'Établissement devra prendre en compte les coûts de formation des étudiants.

Un travail spécifique sera mené pour que les étudiants puissent effectuer leurs mobilités académiques dans les meilleures universités européennes, et nord et sud-américaines. Afin d'accroître l'impact de la formation des étudiants étrangers, il sera nécessaire d'améliorer l'attractivité des formations, et de travailler à l'établissement de partenariats universitaires plus structurants qu'actuellement, permettant de mieux maîtriser les recrutements.

En termes d'insertion des diplômés, une attention particulière sera apportée au statut obtenu lors du premier emploi, et au niveau de salaire correspondant, qui devront être positionnés à la hauteur de la capacité et de la réputation de l'établissement. L'objectif de réduction des différences entre hommes et femmes sera également poursuivi.

## Renforcer la contribution de l'Établissement au SNA et ses liens avec l'enseignement technique agricole



En tant qu'établissement d'enseignement supérieur agricole, Montpellier SupAgro a une mission d'appui à l'enseignement technique agricole qui implique l'ensemble de la communauté de travail. Dans ce cadre, le site de Florac explicite les demandes d'appui et mobilise, pour la construction des réponses, les compétences disponibles dans toutes les composantes de l'établissement.

La contribution de l'établissement, sous la coordination de l'Institut de Florac, devra s'inscrire dans le cadre rénové du système national d'appui, actuellement en cours de redéfinition (travail associant la DGER et les autres établissements historiquement chargés de cet appui). Il conviendra notamment de veiller à ce que les actions portées par l'établissement contribuent aux thématiques prioritaires définies par la DGER avec le souci d'une articulation lisible et d'une coordination efficace avec les actions portées, dans chacune de ces thématiques, par les autres établissements. Les actions devront en outre se construire à partir d'une analyse explicite de la demande d'appui, et définir clairement les livrables attendus ainsi que les modalités selon lesquelles l'adéquation de ces livrables aux attentes/besoins des bénéficiaires sera régulièrement évaluée.

Outre les bilans intermédiaires conduits avec les sous-directions pilotes des thématiques prioritaires, un bilan global sera présenté lors de l'entretien stratégique annuel.

## Rénover la politique scientifique de l'établissement en s'appuyant sur les compétences de recherche du site



Montpellier SupAgro maintient ses choix d'insertion dans le tissu local de recherche via le dispositif des unités mixtes de recherche (UMR), qui se traduit par son implication dans 22 unités de recherche dans lesquelles sont répartis ses 76 enseignants chercheurs (annexe 2). Le niveau d'association est très élevé avec l'Inra et le Cirad et il est significatif avec l'IRD, l'Irstea, le CNRS et l'Université de Montpellier. Cela témoigne du fort niveau d'intégration de l'établissement dans la sphère agronomique, mais aussi dans le pôle agroenvironnement de Montpellier, qui représente un réel atout pour répondre dans le futur aux enjeux transversaux. Néanmoins, cette implication étendue induit un risque de dispersion. L'Établissement sera particulièrement attentif à sa capacité d'influence dans les UMR.



L'ensemble de ces partenariats de recherche permettent à l'établissement de couvrir un large éventail de thématiques et de nourrir ses enseignements des avancées de la science en biologie intégrative des plantes, agronomie, élevage, technologie alimentaire, eau et environnement, marchés et territoires. Les recherches sont également actives sur des thèmes transversaux correspondant à des défis sociétaux comme l'agro-écologie ou l'alimentation durable, mais doivent encore gagner en lisibilité. Enfin, en lien avec l'orientation générale du site et en prenant en considération la loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, les recherches de l'établissement se sont largement ouvertes aux problématiques des pays du Sud. L'objectif désormais poursuivi est de recentrer ces partenariats, en lien avec le Cirad et ses dispositifs prioritaires de coopération, sur des partenariats actifs, différenciés selon les pays concernés, situés au cœur de la stratégie de l'établissement.



L'établissement est très impliqué dans des projets du programme Investissements d'avenir, plus précisément dans quatre labex (Agro, Cemeb, Numev, Entreprendre), un Institut de Biologie Computationnelle, un IDEFI «Ecotrophelia», ainsi que dans la candidature locale à l'IDEX 3. Il a également largement contribué à la création d'Unités Mixtes Technologiques (UMT) qui ont vocation à renforcer le transfert vers les filières, dont les UMT Génovigne, EcoTech-Viti, Nova-Dur et Elevages pastoraux en territoires méditerranéens, et au sein desquels certains enseignants-chercheurs de l'établissement sont leaders.

Cette stratégie d'insertion et d'essaimage dans ces diverses entités sera maintenue car elle permet une pleine intégration dans la dynamique de recherche locale, avec un bon niveau de valorisation scientifique.

Montpellier SupAgro doit cependant élaborer une véritable politique scientifique dans un double objectif de renforcement des liens entre politique de formation et politique de recherche, et de plus grande visibilité

scientifique de l'établissement, en particulier sur un nombre bien identifié de thématiques emblématiques, avec des projets phare comme la chaire d'entreprise AgroSys, la chaire Unesco Alimentations du Monde, ou le pôle intégré Vigne et Vin initié en octobre 2014 avec l'Inra.

## Valoriser les résultats de la recherche et développer les activités de formation continue et d'expertise

Montpellier SupAgro maintient son partenariat avec l'Inra au travers de la plate-forme AgroValo Méditerranée autour de la valorisation, de l'entrepreneuriat et de la contractualisation avec des partenaires privés. Cette stratégie porte ses fruits depuis 6 ans (portefeuille de propriété intellectuelle triplé, une dizaine d'accords d'exploitations conclus, chiffre d'affaires pour des contrats signés avec des partenaires privés multiplié par 10, 12 créations d'entreprises innovantes). Cette tendance devrait se renforcer par un rapprochement de notre service Contrats avec celui de l'Inra, actuellement à l'étude. L'ambition est de constituer un pôle fort et commun autour de l'innovation et des partenariats afin de porter l'offre de services globale du campus et ainsi renforcer le continuum formation-recherche-innovation.

Cette dynamique contribuerait à l'«AgroVallée» de Montpellier en émergence et soutenue par la Région et le FEDER. Un des objectifs est également de renforcer l'appui au montage de projets et à la valorisation de manière ciblée et structurée sur certaines thématiques en cohérence avec les politiques scientifiques des deux établissements. Dans cette optique, le partenariat avec la SATT AxLR sera aussi un levier à actionner sur des projets ambitieux via l'accès au fonds

de maturation permis par l'actionnariat de Montpellier SupAgro dans cette structure et le partenariat conclu avec l'Inra et le Cirad. Enfin, l'entrepreneuriat et la création d'entreprises innovantes sont dans une forte dynamique de développement. L'incubateur d'AgroValo Méditerranée a précisé son offre de services, et renforcé ses synergies et complémentarités dans l'écosystème montpellierain. Son ambition est de devenir un support pédagogique tout en poursuivant la valorisation des innovations par l'appui à la création d'entreprises. Un effort particulier sera fait en direction de l'appui à des porteurs de projets dans les régions chaudes, au travers de la cellule Capp'O Sud de l'IRC.





En matière de formation continue, l'établissement souhaite à la fois poursuivre la dynamique lancée depuis une dizaine d'années tout en faisant un effort conséquent de restructuration et de croissance ciblée. Ainsi, les différents types de formation continue ont été redéfinis et une réorganisation interne proposée. L'établissement poursuivra cette restructuration en précisant une stratégie privilégiant le développement de formations continues courtes à la demande d'acteurs socio-économiques, et en définissant une politique commune à tous les services de l'établissement, en matière de reporting, de communication, de suivi budgétaire analytique et de tarifs.



Montpellier SupAgro a développé une activité d'expertise particulièrement reconnue dans certains de ses domaines identitaires : la vigne et le vin, le développement agricole et alimentaire en régions chaudes, et l'ingénierie de formation. Le développement de cette activité doit être mené au service de l'établissement et de sa mission centrale, à savoir la formation. C'est ainsi qu'une attention particulière sera accordée à la rentabilité de cette activité, calculée en coût complet, et au renforcement du continuum formation-expertise par la mobilisation des enseignants et étudiants dans l'expertise, et par la mobilisation dans les activités de formation des personnels dédiés à l'expertise.

### Renforcer la stratégie d'alliance en s'appuyant sur une bonne articulation entre politique de site et politique nationale et internationale



L'établissement s'inscrit dans un site scientifique particulièrement riche et complexe au plan institutionnel, et développe des relations bilatérales avec nombre d'organismes nationaux présents localement (Inra, Cirad, IRD, CNRS, Irstea), ou des établissements d'enseignement supérieur (universités, CIHEAM IAM-M) tout en s'impliquant également de façon volontariste dans les différents dispositifs interinstitutionnels locaux (Agropolis International, Agropolis Fondation, Labex, Comue, IDEX, SATT..) ou nationaux (IAVFF).

De la même façon il développe au plan international de nombreuses collaborations bilatérales, tout en s'inscrivant dans des consortiums ou réseaux internationaux (notamment au niveau européen dans le cadre des programmes Erasmus plus, Tempus...).

L'enjeu est de trouver la bonne articulation entre ces différents niveaux, notamment au travers des formations co-accréditées et de projets partagés de formation et de recherche, en affichant des partenariats stratégiques soigneusement choisis pour leur effet structurant et leur effet de levier sur la visibilité et l'attractivité nationale et internationale de Montpellier SupAgro.

### III. OBJECTIFS DE PERFORMANCE

	Objectifs opérationnels	Indicateurs de performance de l'établissement	2014	Cible (2019 par défaut)
<b>I- Gouvernance et pilotage</b> Viser une gestion durable de l'établissement				
I-1	Mettre en œuvre et suivre le plan de redressement financier de l'Établissement	CAF au 31/12  FDR  BFR  Trésorerie	1 160 k€  1 981 k€  946 k€  1 035 k€ (fin 2013)	2 000 k€  4 500 k€  2 000 k€  2 500 k€
I-2	Déployer la comptabilité analytique et le contrôle de gestion	Degré d'avancement dans le calcul des coûts (outil DGER)	Déploiement	Respect de l'échéancier <sup>3</sup>
I-3	Réduire la précarité des personnels	Nombre d'agents ayant réussi un concours/an  Taux de rotation du personnel <sup>4</sup>  Nombre de contractuels B et C en CDD sur fonctions support et d'appui/nombre total d'agents B et C	9 (valeur exceptionnelle)  2,45%  35% <sup>5</sup>	2 entre 2014 et 2018  2,1%  25% à partir de 2017
I-4	Mettre en œuvre le Plan vert	Consommation des fluides en valeur (électricité, gaz, eau)/m2 de bâti <sup>6</sup>	16,20€/m2	16,20€/m2

<sup>3</sup> Echancier de déploiement de la CAC et cibles sur la période du contrat :

-2015 : calcul de l'ensemble des coûts au niveau 1

- 2016 : calcul de l'ensemble des coûts au niveau 2

- 2017\_2019 : atteinte des objectifs qui seront fixés sur la base des résultats des deux premières années

<sup>4</sup> Le taux de rotation est égal à la somme du taux d'entrée et du taux de sortie divisé par 2. Les mobilités internes ne sont pas prises en compte dans cet indicateur.

<sup>5</sup> Soit 18 pour 49

<sup>6</sup> Maintien du coût malgré la hausse des prix, compensée par une réduction de la consommation et une meilleure négociation des contrats



	Objectifs opérationnels	Indicateurs de performance de l'établissement	2014	Cible (2019 par défaut)
<b>II-Formation</b>				
II-1	Organiser des formations dans des conditions optimales de coûts et de qualité de service	Coût de formation par étudiant en spécialité IA sur trois ans  Coût de formation par étudiant en spécialité SAADS sur trois ans	en cours de calcul  en cours de calcul	maintien  en cours de calcul
II-2	Mettre en place la réforme de l'architecture des spécialités d'ingénieur en respectant les volumes horaires définis dans le dossier CTI	Échéancier de mise en œuvre et suivi précisant les étapes et les livrables <sup>7</sup>  Écart volume horaire dossier CTI / Maquettes UE (en heures)		0 (2018)
II-3	Poursuivre la rationalisation de l'offre de Licences Pro et de Master	<u>LP :</u> Échéancier de rationalisation de l'offre de LP <sup>8</sup>  <u>Masters :</u> Nombre de parcours types dans lesquels SupAgro contribue dans le cadre de mentions où SupAgro demande la co-accréditation  Nombre de parcours types dans lesquels SupAgro contribue dans le cadre de mentions où SupAgro ne demande pas la co-accréditation	9 <sup>9</sup>  0	Diminution  0

7

*Le chantier de mise en place de la nouvelle architecture des spécialités ingénieur sera conduit en s'appuyant sur les Présidents et les Comités de diplômes et en mobilisant les responsables d'UE. Les étapes (et échéances) à venir sont les suivantes :*

- construction des rubans pédagogiques S5-S6-S7 pour les cursus SAADS et IA, positionnant les UE sur le planning de l'année scolaire et détection des points critiques et de vigilance (novembre 2014) ;
- consolidation des fiches UE des S5-S6-S7 (décembre 2014) ;
- actualisation des supports de communication sur les spécialités ingénieur pour intégrer le passage du TC à un an et évoquer les Dominantes de S7 (décembre 2014) ;
- construction des emplois du temps des 1<sup>A</sup> de TC IA et SAADS dans le respect des maquettes habilitées par la CTI et en maîtrisant les charges d'enseignement (avril 2015) ;
- construction du dispositif développement professionnel en cohérence avec les évolutions apportées par la nouvelle architecture (périodes de stage, échéances de choix d'orientation des étudiants,...) (avril 2015) ;
- construction des emplois du temps des UE des S7 et S8 (décembre 2015) ;
- informations des universités étrangères partenaires pour les mobilités académiques sur l'évolution de l'offre de formation ouverte en S8 (décembre 2015) ;
- construction du dispositif spécifique d'accompagnement pour la voie apprentissage (dispositif de tutorat, identification des ressources en autoformation nécessaires...) (décembre 2015) ;
- évaluation (étudiants, enseignants) de la nouvelle mouture des 1<sup>A</sup> et adaptation pour la rentrée 2016.

8

- évaluation de la soutenabilité des formations de licence pro courant 2016 (après deux années de fonctionnement)
- décision de maintien ou fermeture de certaines formations : Conseil d'administration de fin 2016 (pour effectivité 2017/2018)

9

*Mention Sciences de l'eau : 2 parcours ; mention Biodiversité, écologie, évolution : 2 parcours ; mention Biologie agro-sciences : 2 parcours, mention Vente marketing : 2 parcours, mention Economie de l'environnement, de l'énergie et des transports : 1 parcours*

	Objectifs opérationnels	Indicateurs de performance de l'établissement	2014	Cible (2019 par défaut)
II-4 Former des ingénieurs pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de l'environnement, formés aux pratiques de la recherche et ouverts sur l'international				
	II-4-1 Accroître l'internationalisation des parcours de formation des étudiants	Pourcentage de diplômés ingénieur ayant réalisé un stage d'une durée d'au moins 1 mois à l'international <sup>10</sup>	82 % (=130/158)	90 % (=163/180)
		% diplômés ingénieurs ayant suivi au moins un semestre de formation à l'étranger (mobilités académiques)	35 % (=55/158)	50 % (=90/180)
	II-4-2 Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés-ingénieur	Taux net d'emploi (TNE) à 18 mois (cadre CGE)	88,6 % <sup>11</sup>	> 90 %
II-5	Améliorer l'attractivité internationale des formations	Nombre d'étudiants étrangers accueillis pour au moins un semestre en mobilité académique	43	60
II-6	Encourager la diversification des viviers de recrutement et des profils recrutés dans les filières ingénieur	- Nombre élèves ingénieurs apprentis recrutés en première année/nombre total d'élèves ingénieurs par promotion (IA + SAADS)	0/174	18 / 174
		- Nombre de diplômés ingénieur étrangers	15	30
		- Nombre de places offertes aux concours ATB, B et C / Nombre total de places offertes aux concours (SAADS et IA)	72/174	Augmentation
II-7	Favoriser et reconnaître l'engagement associatif des étudiants	Nombre de certificats complémentaires au diplôme délivrés	8	20

<sup>10</sup>

Au sein de la formation Saads, 25% des étudiants sont étrangers

<sup>11</sup>

Nombre en emploi (hors thèse Cifre) : 58 (IA) + 12 (SAADS) = 70  
 Nombre en emploi + recherche d'emploi : 62 (IA) + 17 (SAADS) = 79  
 TNE = 70/79 = 88,6%

	Objectifs opérationnels	Indicateurs de performance de l'établissement	2014	Cible (2019 par défaut)
<b>III - Appui à l'Enseignement technique agricole</b>				
III-1	Assurer un appui à l'enseignement technique agricole	Actions réalisées en appui à l'enseignement technique agricole		Bilan annuel lors de l'entretien stratégique
III-2	Contribuer à la mission d'appui à l'enseignement technique agricole (SNA), en garantissant sa soutenabilité et sa qualité : produire des ressources pédagogiques effectivement utilisées	Taux de rebond <sup>12</sup> minimum sur les sites animés (2014 : MovAgri, Enviescolaires, PerfEA)  <i>La définition des livrables attendus et les indicateurs de satisfaction des usagers seront définis pour chaque fiche action dans le cadre de la réflexion menée entre DGER et établissements</i>	49,8%	70 %
III-3	S'investir dans la formation initiale et continue des enseignants et des personnels d'encadrement éducatif des lycées agricoles, notamment dans le cadre des plans d'action « Enseigner à produire autrement », « Numérique éducatif » et « Vivre ensemble dans les établissements (plan à venir)	- Nombre de stages proposés dans le domaine de l'agro-écologie, de la « relation éducative » et des pratiques collaboratives en formation;	8	10
	En formation continue, dans le cadre du PNF, développer une offre de stages destinée à contribuer à la politique d'actualisation des compétences des enseignants et formateurs en matière d'agro-écologie, de « relation éducative » et de mobilisation du numérique au service des pratiques collaboratives en formation	- Nombre de stages réalisés/nombre de stages proposés dans le domaine de l'agro-écologie, de la « relation éducative » et des pratiques collaboratives en formation	90 %  (7/8)	90 %

<sup>12</sup> Le taux de rebond exprime la part des internautes ayant visité plus d'une page sur le site. Il s'agit d'un indicateur donnant une information sur l'intérêt des utilisateurs pour le site.

	Objectifs opérationnels	Indicateurs de performance de l'établissement	2014	Cible (2019 par défaut)
<b>IV – Recherche</b>				
IV-1	Mettre en place la politique scientifique de l'établissement avec des partenariats de recherche équilibrés	Nombre de projets déposés sur des thèmes émergents fléchés pour financement par le CS	10 déposés et 3 financés (2013)	15 déposés et 4 financés (2017)
IV-2	Produire des connaissances au service des politiques publiques portées par le MAAF ou auxquelles il participe	Echéancier de la réalisation et de l'actualisation de la cartographie formation-recherche-innovation	-	Réalisation de la cartographie en 2015 et actualisation annuelle
IV-3	Assurer la cohérence et l'intérêt réciproque de la recherche et de la formation	% de diplômés ingénieur SupAgro poursuivant en thèse (à 18 mois)	12,9 % par an	12 % par an
		Nombre d'enseignants consultants	26	26
		Nombre de cadres scientifiques provenant d'organismes de recherche intervenant dans les formations	173	173
IV-4	Maintenir une production scientifique reconnue et active	Nombre de publications de rang A/Cadres scientifiques/an (Indicateur n°1 DGER)	1,51 (115/76 en 2013)	maintien (117/78)
		Nombre de thèses soutenues sur 3 ans /3 /Cadres scientifiques (Indicateur n°2 DGER)	0,23 (54/79 en 2012)	0,25 (60/78)
<b>V – Valorisation</b>				
V-1	Développer la valorisation de la recherche vers les secteurs professionnels et l'appui aux politiques publiques	Indicateur 3 Part performance recherche.	En cours de calcul	En cours de calcul
<b>VI - Partenariats institutionnels</b>				
Améliorer les synergies et les mutualisations entre formations des établissements de l'enseignement supérieur agricole				
VI-1	Renforcer les mutualisations et mobilités dans le cadre des formations diplômantes	Nombre d'étudiants en mobilités entrante et sortante vers d'autres ESA publiques et privées	69 (25 S + 44 E) <sup>13</sup>	Augmentation avec équilibre des flux entrant/sortant
VI-2	Contribuer à la mise en œuvre du master MEEF piloté par l'ENFA, dans les domaines de compétences de SupAgro	Nombre d'heures assurées dans les UE du master MEEF	-	60

<sup>13</sup> Données 2014-2015. Mobilités ENSAT et ENSAIA Nancy incluses, ainsi que les mobilités en provenance des écoles privées : ISTOM et FESIA.

## IV. MODALITES DE SUIVI DU CONTRAT

Ce contrat est établi pour la période 2015-2019.

Le présent contrat fera l'objet d'un bilan annuel, qui donnera lieu à une présentation au Conseil d'Administration de l'établissement ainsi qu'à un échange avec la tutelle à l'occasion de l'entretien stratégique. Le tableau de suivi est en annexe 5.

Au vu de ces bilans et de l'évaluation par le HCERES, des ajustements pourront être introduits en cours d'exécution du contrat, sous forme d'avenant, notamment pour tenir compte des modifications du périmètre d'accréditation des établissements.

Fait à Paris, le

**25 JUIN 2015**

Le ministre de l'agriculture,  
de l'agroalimentaire et de la forêt  
Pour le ministre et par délégation,  
La directrice générale de l'enseignement  
et de la recherche

  
Mireille RIOU-CANALS

La directrice générale  
de Montpellier SupAgro

  
Anne-Lucie WACK

## V. ANNEXES

**Annexe 1** : Organigramme

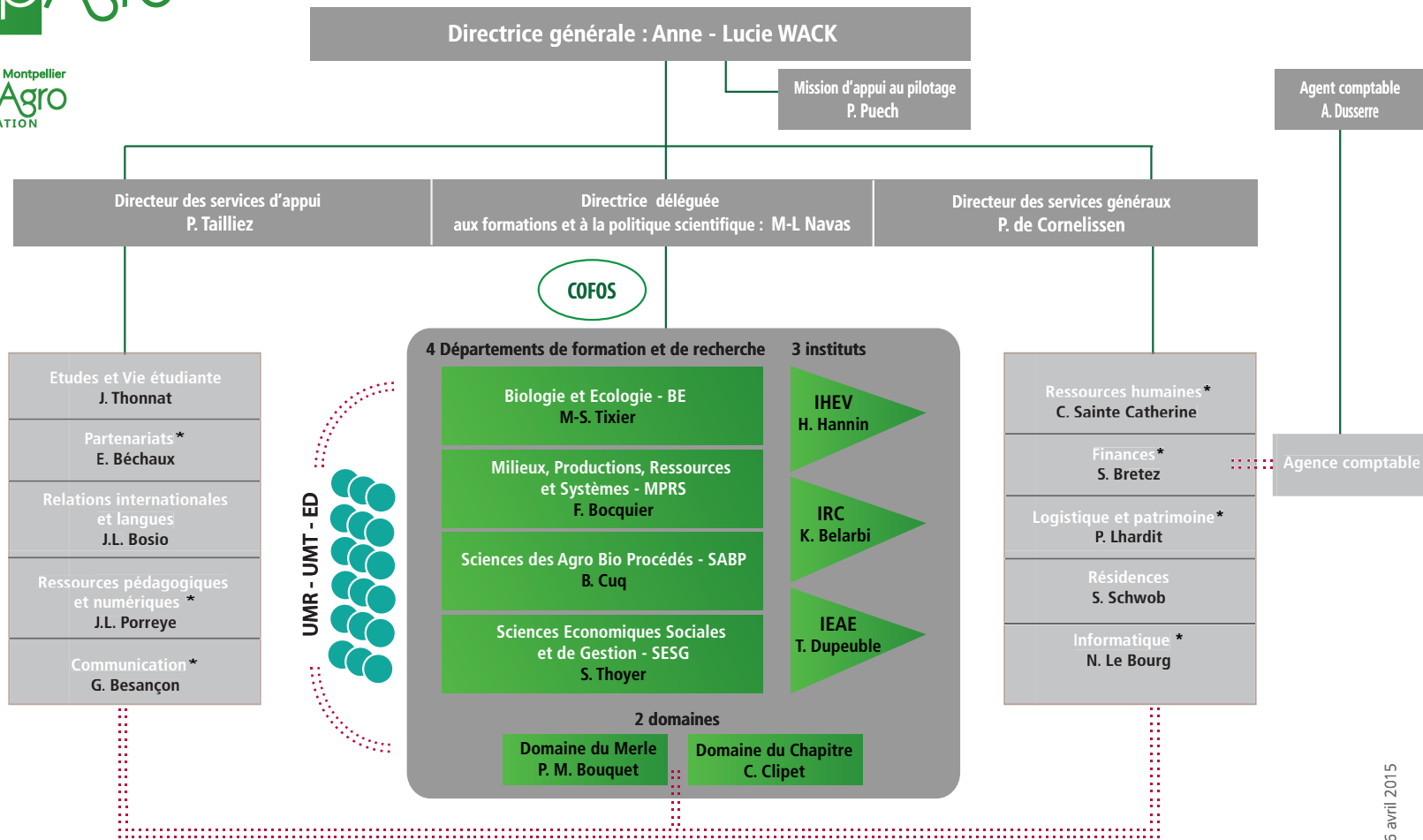
**Annexe 2** : Carte des formations

**Annexe 3** : Liste des unités mixtes de recherche accueillant des EC de Montpellier SupAgro et répartition des cadres scientifiques

**Annexe 4** : Tableau de correspondance entre orientations stratégiques et objectifs opérationnels

**Annexe 5** : Tableau de bord des indicateurs.

## Organigramme de Montpellier SupAgro

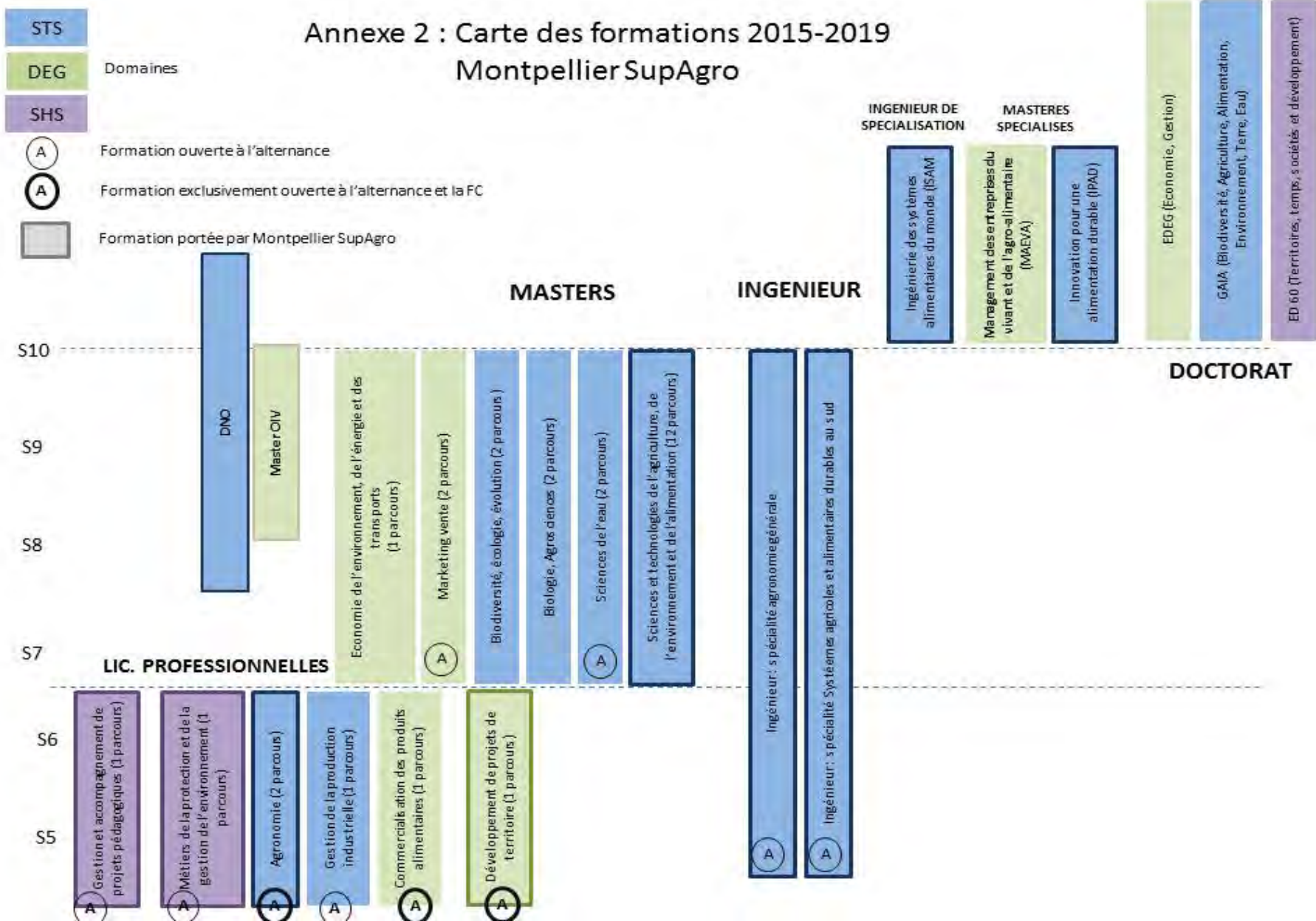


----- Lien fonctionnel  
\* Mutualisation avec l'Inra effective ou en projet

**COFOS** : Comité d'orientation des formations et de la politique scientifique  
**IHEV** : Institut des hautes études de la vigne et du vin  
**IRC** : Institut des régions chaudes  
**IEAE** : Institut d'éducation à l'agro-environnement

Mise à jour le 26 avril 2015

## Annexe 2 : Carte des formations 2015-2019 Montpellier SupAgro





**Annexe 3 : Liste des unités de recherche accueillant des EC de Montpellier SupAgro et répartition des cadres scientifiques, au 1<sup>er</sup> janvier 2015**

Responsable de l'unité	Nom de l'Unité	Organisme(s) partenaire(s) si UMR	Liste des cadres scientifiques titulaires DGER 2015 (Nom, Prénom, Corps)	Total nombre cadres scientifiques DGER 2015	EC DGER	IPEF et IAE DGER avec activité recherche	ISPV DGER avec activité de recherche	IR DGER avec activité de recherche	remarque
P. This	<b>AGAP</b> Amélioration Génétique et Adaptation des Plantes méditerranéennes et tropicales	CIRAD, INRA	JJ. KELNER, MC; JL.REGNARD, PR; D.THIS, MC, J. DAVID, PR; L. TORREGROSA, PR; JM. BOURSQUOT, PR; M. TAVAUD, MC; V. RANWEZ, PR.	8	8				
C. Neema	<b>BGPI</b> Biologie et Génétique des interactions Plantes-agents pathogènes	CIRAD, INRA	C. NEEMA, PR; V. MARIE JEANNE, MC; E. BALLINI, MC.	3	3				
A. Gojon	<b>BPMP</b> Biochimie et Physiologie Moléculaire des Plantes	INRA, CNRS, UM	P. BERTHOMIEU, PR.	1	1				MC en recrutement
F. Vanlerbergh	<b>CBGP</b> Centre de Biologie pour la Gestion des Populations	INRA, CIRAD, IRD	S. KREITER, PR; M.S. TIXIER, PR; J.F. MARTIN, MC.	3	3				
J.L. Chotte	<b>Eco &amp; Sol</b> Ecologie fonctionnelle & biogéochimie des Sols & des agro-écosystèmes	INRA, CIRAD, IRD	E. LECADRE, MC; C. MARSDEN, MC;	2	2				
O. Barreteau	<b>G-Eau</b> Gestion de l'Eau, Acteurs et Usages	IRSTEA, CIRAD, IRD, AgroParis Tech, CIHEAM-IAMM	G. BELAUD, PR.	1	1				
H. De Vries	<b>IATE</b> , Ingénierie des Agropolymères et Technologies Emergentes	INRA, CIRAD, UM	B. CUQ, PR; P. MENUT, MC; V. MICARD, PR; M. FIGUEROA, MC; E. DUBREUCQ, PR; M. SUBILEAU, MC; S. GUILBERT, PR.	7	7				
G. Faure	<b>INNOVATION</b> , Innovation et Développement dans l'Agriculture et l'Agroalimentaire	CIRAD, INRA	P. MAIZI, MC; S. FOURNIER, MC; I. MICHEL MC; F. JARRIGE, IPEF; R. LE VELLY MC; S. De TOURDONNET, MC.	6	5	1			PR en recrutement
S. Tewfik	<b>ITAP</b> , Information-Technologies- Analyse environnementale- Procédés agricoles	IRSTEA	B.TISSEYRE, PR; C. SINFORT, PR; A. MORVAN, ISPV; A. DUCANCHEZ, MC; H. JONES MC.	5	4		0		
J.M. Salles	<b>LAMETA</b> , Laboratoire Montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée	UM, CNRS, INRA	S. THOYER, PR.	1	1				1 MCC: M.DESOLE (support G Grolleau)
J-P. Steyer	<b>LBE</b> , Laboratoire de Biotechnologie de l'Environnement	INRA	A HELIAS, MC.	1	1				

B. Muller	<b>LEPSE</b> , Laboratoire d'Ecophysiologie des Plantes sous Stress Environnementaux	INRA	A. PELLEGRINO, MC; F PANTIN, MC.	2	2				
J. Molenat	<b>LISAH</b> , Laboratoire d'étude des Interactions Sol-Agrosystème-Hydrosystème	INRA, IRD	F. COLIN, MC; S. FOLLAIN MC; A. CRABIT, MC.	3	3				PR en recrutement
R. Duponnois	<b>LSTM</b> , Laboratoire des Symbioses Tropicales et Méditerranéennes	IRD, CIRAD, UM	B. BRUNEL, PR.	1	1				
P. Neveu	<b>MISTEA</b> , Mathématiques, Informatique et Statistique pour l'Environnement et l'Agronomie	INRA	P. VISMARA, MC; C. ABRAHAM, PR; B. FONTEZ, MC; M. BARAGATTI, MC.	4	4				
P. Moustier	<b>MOISA</b> , Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs	CIRAD, INRA, CIHEAM-IAMM	L. SIRIEIX, PR; F. FORT, PR; B. WAMPFLER, PR; S. BAINVILLE, MC; L. TEMRI, MC; H. HANNIN, IR; H. DORCHE, ISPV; F. CHERIET, MC; P. LUBELLO, MC; E. MONTAIGNE; L.-A. SAISSET, MC.	11	9		0	1	1 MCC : K. GAUCHE-YZARD (support G. GIORDANO-RIVIERE)
J.-P. Guyot	<b>NUTRIPASS</b> , Nutrition et Alimentation des Populations aux Suds	IRD, UM	S. AVALLONE, MC.	1	1				
D. Pallet	<b>QUALISUD</b> , Démarche intégrée pour l'obtention d'aliments de qualité	CIRAD, UM, Université Avignon et des pays de Vaucluse	A. COLLIGNAN, PR; P. BOHUON, PR; M. DORNIER, PR; G. LOISEAU, MC; N. ACHIR, MC.	5	5				1 MCC : E CHICHTI
A. Ickowick	<b>SELMET</b> , Systèmes d'Élevage Méditerranéens et Tropicaux	INRA, CIRAD	M. JOUVEN, MC; F. BOCQUIER, PR; C. AUBRON, MC; Ch.H. MOULIN, IPEF; D. MONTAGNAC, ISPV.	5	3	1	0		MC en recrutement
J.-M. Sablayrolles	<b>SPO</b> , Sciences pour l'Oenologie	INRA, UM	B. BLONDIN, PR; A. RAZUNGLES, PR; A. VERNHET, PR; L. MOULS, MC.	4	4				
C. Gary	<b>SYSTEM</b> , Fonctionnement et conduite des systèmes de cultures tropicaux et méditerranéens	CIRAD, INRA,	J. WERY, PR; A. METAY MC; R. GAUDIN, IR; H. MARROU, MC.	4	3			0	
UP et UMR dont l'établissement était tutelle lors du précédent quadriennal									
R. Joffre	<b>CEFE</b> , Centre d'Ecologie Fonctionnelle et Evolutive	UM, CNRS, UM P Valéry, EPHE	ML. NAVAS, PR ; E. KAZAKOU, MC;	2	2				1 MCC : F. FORT
				80	73	2	0	1	4 MCC
					soit <b>76</b> Cadres scientifiques avec activité de recherche				

#### Annexe 4 : Tableau de correspondance entre orientations stratégiques et objectifs opérationnels

Orientations stratégiques	Etre 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	Assurer un pilotage adapté et une optimisation de la gestion pour une performance et une efficience accrues.	Poursuivre la restructuration de l'offre de formation	Renforcer la contribution de l'Etablissement au SNA et ses liens avec l'enseignement technique agricole	Revisiter la politique scientifique de l'établissement en s'appuyant sur les compétences de recherche du site	Valoriser les résultats de la recherche, et développer les activités de formation continue et d'expertise	Renforcer la stratégie d'alliance en s'appuyant sur une bonne articulation entre politique de site et politique nationale et internationale
Objectifs opérationnels							
I-1 Mettre en œuvre et suivre le plan de redressement financier		X					
I-2 Déployer la comptabilité analytique et le contrôle de gestion		X	X				
I-3 Réduire la précarité des personnels							
I-4 Mettre en œuvre le Plan vert		X					
II-1 Organiser des formations dans des conditions optimales de coûts et de qualité de service		X	X				
II-2 Mettre en place la réforme de l'architecture des spécialités d'ingénieur	X	X	X				
II-3 Poursuivre la rationalisation de l'offre en Lic. Pro et en master en articulation avec l'offre de formation d'ingénieur	X	X	X				
II-4 Former des ingénieurs pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de l'environnement, formés aux pratiques de la recherche et ouverts sur l'international							

Orientations stratégiques	Etre 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	Assurer un pilotage adapté et une optimisation de la gestion pour une performance et une efficience accrues.	Poursuivre la restructuration de l'offre de formation	Renforcer la contribution de l'Etablissement au SNA et ses liens avec l'enseignement technique agricole	Revisiter la politique scientifique de l'établissement en s'appuyant sur les compétences de recherche du site	Valoriser les résultats de la recherche, et développer les activités de formation continue et d'expertise	Renforcer la stratégie d'alliance en s'appuyant sur une bonne articulation entre politique de site et politique nationale et internationale
Objectifs opérationnels							
<i>II-4-1 Accroître l'internationalisation des parcours de formation des étudiants</i>	X		X				X
<i>II-4-2 Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés-ingénieur</i>	X		X			X	
II-5 Améliorer l'attractivité internationale des formations			X				X
II-6 Encourager la diversification des viviers de recrutement et des profils recrutés dans les filières ingénieur			X				X
II-7 Favoriser et reconnaître l'engagement associatif des étudiants			X				
III-1 Assurer un appui à l'enseignement technique agricole	X			X			
III-2 Contribuer à la mission d'appui à l'enseignement technique agricole (SNA), en garantissant sa soutenabilité et sa qualité	X			X			
III-3 S'investir dans la formation initiale et continue des enseignants et des personnels d'encadrement éducatif des lycées agricoles	X			X			
IV-1 Mettre en place la politique scientifique de l'établissement avec des partenariats de recherche équilibrés					X		X

Orientations stratégiques	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	Assurer un pilotage adapté et une optimisation de la gestion pour une performance et une efficacité accrues.	Poursuivre la restructuration de l'offre de formation	Renforcer la contribution de l'Établissement au SNA et ses liens avec l'enseignement technique agricole	Revisiter la politique scientifique de l'établissement en s'appuyant sur les compétences de recherche du site	Valoriser les résultats de la recherche, et développer les activités de formation continue et d'expertise	Renforcer la stratégie d'alliance en s'appuyant sur une bonne articulation entre politique de site et politique nationale et internationale
Objectifs opérationnels							
IV-2 Produire des connaissances au service des politiques publiques portées par le MAAF ou auxquelles il participe	X				X		
IV-3 Assurer la cohérence et l'intérêt réciproque de la recherche et de la formation			X		X		X
IV-4 Maintenir une production scientifique reconnue et active					X		
V-1 Développer la valorisation de la recherche vers les secteurs professionnels et l'appui aux politiques publiques	X					X	
VI-1 Améliorer les synergies et les mutualisations entre formations des établissements de l'enseignement supérieur agricole							
<i>VI-1-1- Renforcer les mutualisations et mobilités dans le cadre des formations diplômantes</i>	X		X				X
<i>VI-1-2- Contribuer à la mise en œuvre du master MEEF piloté par l'ENFA, dans les domaines de compétence de Montpellier SupAgro</i>	X			X			X

Annexe 5 : Tableau de suivi

Indicateurs de performance de l'établissement	Année civile	2014	2015	2016	2017	2018	2019	source	
	Année universitaire	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020		
CAF au 31/12	Année civile	1 160 k€					2 000 k€	DSG	
FDR au 31/12	Année civile	1 981 k€					4 500 k€	DSG	
Besoin FDR au 31/12	Année civile	946 k€					2 000 k€	DSG	
Trésorerie au 31/12	Année civile	1 035 k€					2 500 k€	DSG	
Degré d'avancement dans le calcul des coûts (outil DGER)	Année civile	Déploiement	Calcul de l'ensemble des coûts au niveau 1	Calcul de l'ensemble des coûts de niveau 2	Atteinte des objectifs fixés sur la base des résultats des deux premières années			DSG	
Nombre d'agents ayant réussi un concours	Année civile	9 (valeur exceptionnelle)	Moyenne : 2 par an entre 2015 et 2018						DSG
Taux de rotation du personnel	Année civile	2,45%					2,1%	DSG	
Nombre de contractuels B et C en CDD sur fonctions support et d'appui/nombre total d'agents B et C	Année civile	35% (18/49)			25%			DSG	
Consommation des fluides en valeur (électricité, gaz, eau) / m <sup>2</sup> de bâti	Année civile	16,20 €/m <sup>2</sup>					16,20 €/m <sup>2</sup>	DSG	
Coût de formation par étudiant en spécialité IA sur trois ans	Année universitaire	en cours de calcul					maintien	DSG	
Coût de formation par étudiant en spécialité Saads sur trois ans	Année universitaire	en cours de calcul					En cours de calcul	DSG	

Indicateurs de performance de l'établissement	Année civile	2014	2015	2016	2017	2018	2019	source
	Année universitaire	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	
Réforme de l'architecture des formations d'ingénieur : Échéancier de mise en œuvre et suivi précisant les étapes et les livrables <sup>13</sup>	Année universitaire	- Construction des rubans pédagogiques S5-S6-S7 pour les cursus SAADS et IA, positionnant les UE sur le planning de l'année scolaire et détection des points critiques et de vigilance (novembre 2014) ; - Consolidation des fiches UE des S5-S6-S7 (décembre 2014) ; - actualisation des supports de communication sur les spécialités ingénieur pour intégrer le passage du TC à un an et évoquer les Dominantes de S7 (décembre 2014) ;	- Construction des emplois du temps des 1 <sup>er</sup> A de TC IA et SAADS (avril 2015) ; - Construction du dispositif développement professionnel (avril 2015) ; - Construction des emplois du temps des UE des S7 et S8 (décembre 2015) ; - Information des universités étrangères partenaires (décembre 2015) ; - Construction du dispositif spécifique d'accompagnement pour la voie apprentissage (décembre 2015)	évaluation (étudiants, enseignants) de la nouvelle mouture des 1 <sup>er</sup> A et adaptation pour la rentrée 2016.				DSA
Écart volume horaire dossier CTI / Maquettes UE (en heures)	Année universitaire					0		DSA
Echéancier de rationalisation de l'offre de LP	Année universitaire			Evaluation de la soutenabilité des formations de Lic. Pro courant 2016	Décision de maintien ou fermeture de formations pour la rentrée 2017/2018			DFS

13

Le chantier de mise en place de la nouvelle architecture des spécialités ingénieur sera conduit en s'appuyant sur les Président et les Comités de diplômés et en mobilisant les responsables d'UE. Les étapes (et échéances) à venir sont les suivantes :

- construction des emplois du temps des 1<sup>er</sup>A de TC IA et SAADS dans le respect des maquettes habilitées par la CTI et en maîtrisant les charges d'enseignement (avril 2015) ;
- construction du dispositif développement professionnel en cohérence avec les évolutions apportées par la nouvelle architecture (périodes de stage, échéances de choix d'orientation des étudiants,...) (avril 2015) ;
- construction des emplois du temps des UE des S7 et S8 (décembre 2015) ;
- informations des universités étrangères partenaires pour les mobilités académiques sur l'évolution de l'offre de formation ouverte en S8 (décembre 2015) ;
- construction du dispositif spécifique d'accompagnement pour la voie apprentissage (dispositif de tutorat, identification des ressources en autoformation nécessaires...) (décembre 2015) ;
- évaluation (étudiants, enseignants) de la nouvelle mouture des 1<sup>er</sup>A et adaptation pour la rentrée 2016.

Indicateurs de performance de l'établissement	Année civile	2014	2015	2016	2017	2018	2019	source
	Année universitaire	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	
Nombre de parcours types de masters dans lesquels SupAgro contribue dans le cadre de mentions où SupAgro est co-accrédité	Année universitaire	9 <sup>14</sup>					Diminution	DFS
Nombre de parcours types de masters dans lesquels SupAgro contribue dans le cadre de mentions où SupAgro n'est pas co-accrédité	Année universitaire	0					0	DFS
Pourcentage de diplômés ingénieurs ayant réalisé un stage d'une durée d'au moins 1 mois à l'international	Année universitaire	82 % 130/158					90 % 163/180	DSA
Pourcentage de diplômés ingénieurs ayant suivi au moins un semestre de formation à l'étranger (mobilités académiques)	Année universitaire	35 % 55/158					50 % 90/180	DSA
TNE à 18 mois (cadre CGE)	Année universitaire	88,6 %					> 90 %	DSA
Nombre d'étudiants étrangers accueillis pour au moins un semestre en mobilité académique	Année universitaire	43					60	DSA
Nombre d'élèves ingénieurs apprentis recrutés en première année/nombre total d'élèves ingénieurs par promotion (IA + Saads)	Année universitaire	0					18/ 174	DSA
Nombre de diplômés ingénieur étrangers	Année universitaire	15					30	DSA
Nombre de places offertes aux concours ATB, B et C / Nombre total de places offertes aux concours (Saads et IA)	Année universitaire	72/174					Augmentation	DSA
Vie étudiante : nombre de certificats complémentaires au diplôme délivrés	Année universitaire	8					20	DSA

<sup>14</sup> Mention sciences de l'eau : 2 parcours; mention biodiversité écologie évolution : 2 parcours ; mention biologie agro-sciences : 2 parcours, mention mathématiques appliquées : 1 parcours, mention vente marketing : 2 parcours, mention économie de l'environnement de l'énergie et des transports : 1 parcours



Indicateurs de performance de l'établissement	Année civile	2014	2015	2016	2017	2018	2019	source
	Année universitaire	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	
Actions réalisées en appui à l'enseignement technique agricole	Année universitaire	Bilan annuel lors de l'entretien stratégique						Florac
Taux de rebond minimum sur les sites animés (2014 : MovAgri, Enviescolaires, PerfEA)	Année civile	49,8%					70 %	Florac
SNA : Un indicateur en cours de construction sur les livrables et la satisfaction des usagers							cible	Florac
Nombre de stages proposés dans le domaine de l'agro-écologie	Année universitaire	8					10	Florac
Nombre de stages réalisés/nombre de stages proposés dans le domaine de l'agro-écologie	Année universitaire	90 % (7/8)					90 %	Florac
Nombre de projets déposés sur des thèmes émergents fléchés pour financement par le CS	Année civile	10 déposés et 3 financés (2013)			15 déposés et 4 financés			DFS
Echéancier de la réalisation et de l'actualisation de la cartographie formation-recherche-innovation	Année civile	-	Réalisation de la cartographie	Actualisation annuelle				DFS
% de diplômés ingénieurs SupAgro poursuivant en thèse (à 18 mois)	Année universitaire	12,9 % par an					12 % par an	DFS
Nombre d'enseignants consultants	Année civile	26					26	DFS
Nombre de cadres scientifiques provenant d'organismes de recherche intervenant dans les formations	Année universitaire	173					173	DFS
Nombre de publications de rang A/Cadres scientifiques/an (Indicateur n°1 DGER)	Année civile	1,51 (2013) =115/76					maintien	DFS

Nombre de thèses soutenues sur 3 ans /3 /Cadres scientifiques (Indicateur n°2 DGER <sup>15</sup> )	Année civile	0,23					0,25	DFS
Indicateur 3 part performance recherche	Année civile	En cours de calcul					En cours de calcul	DFS
Nombre d'étudiants en mobilités entrante et sortante vers d'autres ESA publiques et privées	Année universitaire	69 (25 S + 44 E)	Augmentation avec maintien de l'équilibre des flux entrants/sortants					DSA
Nombre d'heures assurées dans les UE du master MEEF	Année universitaire	-					60	Florac

<sup>15</sup> La valeur 2012 est de 54 thèses / 3 ans / 79 cadres scientifiques soit 0.23. Le passage à 0.25 correspond à 60 thèses soutenues/3ans/78 cadres