



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

AgroParisTech 
Talents d'une planète soutenable

Contrat d'Objectifs et de Performance 2022-2026





Préambule commun aux contrats des établissements d'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et de paysage du programme 142 « Enseignement supérieur et recherche agricoles »

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^e au doctorat.

L'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et du paysage regroupe 10 établissements publics et 6 établissements privés, répartis sur l'ensemble du territoire. Forts de 16 700 étudiants et 600 doctorants, ces établissements s'inscrivent dans le paysage de l'enseignement supérieur français, européen et international, et mettent en œuvre 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. Ils répondent également à l'accroissement du nombre d'étudiants avec une offre de places d'élèves ingénieurs augmentée de 2 500 entre 2015 et 2025.

Les établissements d'enseignement supérieur agricole s'insèrent dans le dispositif enseignement, recherche développement agricole, conformément à l'article L800-1 du Code rural et de la pêche maritime en assurant « l'acquisition et la diffusion de connaissances et de compétences permettant de répondre aux enjeux de performance économique, sociale, environnementale et sanitaire des activités de production, de transformation et de services liées à l'agriculture, à l'alimentation, aux territoires ou à la sylviculture, notamment par l'agro-écologie et par le modèle coopératif et d'économie sociale et solidaire. Ils participent, en lien avec les professionnels des secteurs concernés, aux politiques d'éducation, de recherche, de développement scientifique, technologique et d'innovation, de sécurité alimentaire, de sécurité sanitaire et de santé publique, de développement agricole, de développement durable, de promotion de l'agro-écologie, dont l'agriculture biologique, et de cohésion des territoires, aux niveaux national, européen et international. »

La loi confie ainsi 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 ont été 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 des agents du ministère chargé de l'agriculture et assurent la formation de ses cadres techniques (IAE, IPEF, ISPV et enseignants de l'enseignement technique agricole).

L'enseignement supérieur agricole est 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 26 % (et 31 % dans l'enseignement supérieur agricole public) à la rentrée 2018 et 62 % 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.

La transition agro-écologique de l'agriculture et de l'alimentation (économique, sociale, environnementale et sanitaire) doit être soutenue par la formation et la recherche pour assurer leur multi-performance, comme cela a été réaffirmé lors des États Généraux de l'Alimentation. Plus que jamais ce secteur, déterminant pour la compétitivité de la France mais, plus globalement, pour le développement durable mondial (sécurité alimentaire, partage équitable de la valeur, protection de l'environnement...) a besoin d'un dispositif performant d'enseignement, de recherche et de développement agricoles dédié à ses enjeux et particularités.

Les établissements d'enseignement supérieur agricole sont fortement mobilisés et ont évolué pour répondre à ces besoins. Ils ont développé depuis longtemps des partenariats avec des organismes nationaux de recherche et des établissements d'enseignement supérieur en France et à l'étranger. La majorité de leur recherche est assurée au sein d'unités mixtes de recherche. Ils ont volontairement participé aux organisations de site et se sont impliqués dans les politiques de site. Ils ont co-construit des formations licence, master et doctorat avec les universités et des écoles de leurs sites d'implantation. Constants dans leur engagement dans le développement de partenariats de site, ils ont manifesté dès la première heure leur volonté de s'impliquer dans les projets d>IDEX et d'ISITE.

Ces partenariats de site permettent de développer des recherches et des formations multi- ou trans-disciplinaires, au profit de l'ensemble des acteurs impliqués. Ils bénéficient également aux étudiants grâce aux coopérations et mutualisations d'actions en matière de logement, de restauration, de santé, de sport et de culture.

Par ailleurs, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche agricoles développent activement des coopérations thématiques à l'échelle nationale.

Il est indispensable d'une part de renforcer l'impact et l'efficacité de l'enseignement supérieur agronomique français pour gérer les grandes mutations, et d'autre part, face à la compétitivité mondiale, d'accroître sa visibilité et sa reconnaissance internationales.

C'est pourquoi, en décembre 2018, les ministres chargés de l'enseignement supérieur et de l'agriculture ont confirmé leur soutien à une nouvelle structuration de l'enseignement supérieur agronomique.

Deux établissements *leader* sur cette large thématique ont vocation à structurer l'enseignement supérieur agronomique : AgroParisTech et l'Institut Agro.

Par ailleurs, les écoles nationales vétérinaires doivent joindre leurs efforts pour répondre aux enjeux d'excellence de la formation, de visibilité internationale ainsi que d'augmentation des effectifs d'étudiants. Un plan d'actions communes aux écoles nationales vétérinaires met en œuvre la convention de coopération entre les quatre écoles nationales vétérinaires signée en janvier 2019.

L'école nationale supérieure du paysage de Versailles se positionne comme l'école française de référence de paysage, par la formation des paysagistes diplômés, sur le site du Potager du Roi, et par la transmission d'une culture professionnelle de paysage.

L'école nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg conforte son statut d'école de référence nationale dans le domaine de l'eau et de l'environnement, au cœur des enjeux régionaux, nationaux, européens et internationaux liés à la ressource en eau. Tournée vers les territoires, elle contribue à construire une offre de formations qui s'inscrit dans la dynamique du site alsacien.

Enfin, l'école nationale supérieure de la formation de l'enseignement agricole joue un rôle clé dans la formation des enseignants et cadres de l'enseignement technique, en instillant les orientations du ministère, notamment la transition agroécologique, dans chacune des formations.

Ainsi, tout en consolidant leur place au sein du dispositif national, européen et international d'enseignement supérieur, les établissements d'enseignement supérieur agricole permettront l'accueil diversifié d'un nombre plus élevé d'étudiants et poursuivront un enseignement et une recherche d'excellence au bénéfice des politiques publiques tout particulièrement celles portées par le ministre chargé de l'agriculture.



I. Présentation de l'établissement, contexte, enjeux et défis.....	6
Les missions d'AgroParisTech et le contexte dans lequel il les remplit	7
Le contexte agricole, alimentaire et environnemental et ses évolutions actuelles.....	7
La formation	8
Les activités de recherche et d'innovation	9
Partenariats académiques, réseaux et politique de site	10
Les grands enjeux de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement, de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	11
Les défis à relever pour AgroParisTech	13
II. Orientations stratégiques.....	15
Axe stratégique 1 : Affirmer l'identité et faire évoluer la gouvernance d'AgroParisTech	16
Objectif 1.1 : Mieux faire connaître AgroParisTech.....	16
Objectif 1.2 : Définir et déployer une politique de responsabilité sociale et environnementale	17
Objectif 1.3 : Faire évoluer la gouvernance	17
Objectif 1.4 : Faire évoluer le modèle économique et développer les moyens et les ressources	18
Axe stratégique 2 : Consolider une position de leader en formation dans les sciences et l'ingénierie du vivant	19
Objectif 2.1 : Former au meilleur niveau des ingénieurs scientifiques et cadres dirigeants pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la santé, de l'environnement et des territoires.....	20
Objectif 2.2 : Contribuer à former des fonctionnaires pour les politiques publiques.....	20
Objectif 2.3 : Faire évoluer le recrutement des étudiants.....	21
Objectif 2.4 : Conduire des réflexions prospectives sur les métiers d'avenir.....	21
Objectif 2.5 : Poursuivre réflexion et innovation pédagogique et y associer formation des enseignants	22
Objectif 2.6 : Développer et accompagner créativité, innovation et entrepreneuriat dans les formations.....	22
Objectif 2.7 : Développer et consolider la formation tout au long de la vie.....	23
Objectif 2.8 : Renforcer la vie étudiante et les activités non académiques.....	23
Axe stratégique 3 : Conforter la place de la recherche ainsi que celle de l'innovation et du transfert de technologie	24
Objectif 3.1 : Affirmer l'identité recherche d'AgroParisTech	24
Objectif 3.2 : Mettre en œuvre une politique de science ouverte.....	25
Objectif 3.3 : Installer et déployer une politique d'innovation.....	25
Objectif 3.4 : Consolider l'adossement de la formation à la recherche	26



Axe stratégique 4 : S'insérer dans les écosystèmes de l'enseignement, de la recherche et de la technologie.....	27
Objectif 4.1 : Conforter la participation d'AgroParisTech à l'Université Paris-Saclay	28
Objectif 4.2 : Consolider les liens avec les universités proches des autres implantations au travers des programmes masters et doctoraux, en recherche et en innovation.....	29
Objectif 4.3 : Consolider une stratégie d'alliances entre grandes écoles	29
Objectif 4.4 : Accroître l'impact d'AgroParisTech en renforçant les liens avec les acteurs du développement agricole et alimentaire dont l'enseignement technique agricole.....	30
Axe stratégique 5 : Améliorer l'internationalisation de l'établissement.....	31
Objectif 5.1 : Augmenter l'attractivité d'AgroParisTech en formation ainsi que les mobilités étudiantes	32
Objectif 5.2 : Investir dans un nombre limité d'alliances européennes et internationales et de partenariats stratégiques	32
Objectif 5.3 : Développer la notoriété, la présence et l'impact d'AgroParisTech en Europe et à l'international.....	33
Axe stratégique 6 : Réussir l'installation à Palaiseau	34
Objectif 6.1 : Permettre à chacun de travailler sur ou avec le nouveau campus	34
Objectif 6.2 : Aider les étudiants et les personnels à réinventer une vie de campus à Palaiseau.....	35
Objectif 6.3 : Assurer le suivi logistique et financier du campus Agro Paris-Saclay	35
III. Modalités de suivi du contrat.....	36
IV. Objectifs de performance.....	37



1. Présentation de l'établissement, contexte, enjeux et défis

AgroParisTech est un établissement d'enseignement supérieur public qui intervient dans le champ des sciences et de l'ingénierie du vivant et de l'environnement au sens large : productions agricoles et forestières, transformations alimentaires et non alimentaires, alimentation, bioéconomie, environnement, préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, gestion des espaces naturels plus ou moins anthropisés et développement des territoires.





Les missions d'AgroParisTech et le contexte dans lequel il les remplit

Les missions d'AgroParisTech – inscrites dans le code rural – sont celles d'un établissement d'enseignement supérieur agricole public : formation, recherche, relations internationales et transfert des connaissances à travers l'innovation, l'expertise et la diffusion de la culture scientifique ou technique ainsi que la coopération avec l'enseignement agricole technique.

Le contexte agricole, alimentaire et environnemental et ses évolutions actuelles

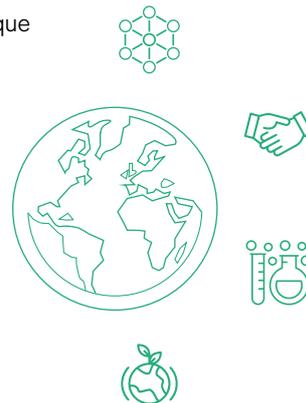
La stratégie d'AgroParisTech pour l'accomplissement de ses missions s'inscrit dans une analyse des transitions en cours.

La recherche et la formation développées à AgroParisTech ont vocation à soutenir et participer à la souveraineté alimentaire et aux transitions écologiques, numériques et sociales à l'œuvre dans ses champs d'intervention. L'établissement s'inscrit pleinement dans les objectifs de France 2030 en favorisant la sécurité alimentaire, la compétitivité des entreprises et l'attractivité du pays.

Les travaux du GIEC¹ montrent l'incidence profonde du lien entre changement climatique et devenir des terres agricoles. Les travaux de l'IPBES² soulignent l'impact de la biodiversité sur de nombreuses activités et comment les activités humaines (dont les activités agricoles et industrielles) modifient cette biodiversité. Les travaux du *High Level Panel of Expert* de la FAO³ ou de *IPES Food*⁴ montrent que les systèmes et les comportements alimentaires constituent un enjeu majeur des sociétés. Les questions de santé – dans une vision santé globale notamment – s'analysent désormais au travers des liens entre santé humaine, santé des animaux, santé des sols et des végétaux. Beaucoup de ces items se retrouvent dans les objectifs du développement durable (ONU, 2017⁵). Tous ces enjeux et les perspectives associées démontrent le besoin d'agir notamment par des politiques publiques et mettent en évidence le besoin de cadres scientifiques, d'experts en technologies et de leaders en capacité de conduire ces actions.

Ce contexte constitue le cadre général dans lequel AgroParisTech doit remplir ses missions.

Engagé depuis longtemps dans la transition agro-écologique, dans le développement des systèmes agraires, des systèmes agricoles, des systèmes alimentaires, comme dans la préservation des espaces naturels ou la prise en compte de la dimension écologique dans l'ingénierie et la gestion, l'établissement est remarquablement placé. Les sciences du vivant, de l'environnement et des milieux naturels sont au cœur de son identité ainsi que l'appui de la modélisation et des sciences économiques, humaines et sociales dans ces domaines. Sa contribution aux sciences de l'ingénierie est par ailleurs très significative sur tous les objets qui concernent ses activités : forêt, bioéconomie, territoire, aliment et alimentation, agricultures dans leurs diversités, sciences animales, environnement, eau, santé... Par ailleurs AgroParisTech développe une capacité de réflexion et d'analyse systémique des secteurs où il intervient.



- 1 Rapport GIEC : <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/11/SRCCL-Full-Report-Compiled-191128.pdf>
- 2 Rapport IPBES : https://ipbes.net/sites/default/files/202002/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_fr.pdf
- 3 Rapport HLPE FAO : <http://www.fao.org/3/ca9731en/ca9731en.pdf>
- 4 Rapport IPES Food : <http://www.ipes-food.org>
- 5 ODD, 2017: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>



La formation

AgroParisTech forme des ingénieurs ainsi que des étudiants en master, doctorat, mastères spécialisés ou dans divers diplômes d'établissement, selon des modalités différentes – sous statut étudiant, en alternance, en formation tout au long de la vie ou à travers la validation des acquis de l'expérience (VAE)⁶.

L'établissement délivre ainsi un total d'environ 1 200 diplômes par an pour plus de 3 000 étudiants, doctorants et auditeurs en formation longue chaque année⁷. La formation vise les secteurs professionnels variés, principalement en lien avec les champs d'intervention d'AgroParisTech (cf. ci-dessus) mais aussi les activités de service (banque, assurance, commerce) liées à ces secteurs et celles de l'enseignement, principalement supérieur, et de la recherche.

AgroParisTech propose ses formations en ayant le souci de la pluralité des points de vue pour permettre – via la formation – la double acquisition :

- de compétences, méthodes ou connaissances immédiatement mobilisables en situation professionnelle (en particulier pour le premier emploi dont le doctorat) et qui peuvent s'enrichir au cours de la vie professionnelle ; certains métiers relèvent de la formation par la recherche, au plus près des laboratoires (transfert rapide de technologies en sciences de la vie notamment),
- de compétences et d'une culture utiles pour imaginer, développer et conduire de nouvelles réponses mais aussi mettre en œuvre, gérer des organisations avec les spécificités suivantes : intégration de l'aléatoire, du temps long, de l'incertain et de la complexité, de la responsabilité sociétale et environnementale des organisations.

Par ailleurs, AgroParisTech contribue et assume les fonctions nationales suivantes :

- l'organisation des concours agronomiques et vétérinaires chargé de l'organisation des concours d'entrée en écoles ;
- la formation des ingénieurs du corps des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) conjointement avec l'Ecole nationale des ponts et chaussées ;
- la formation des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) dans le domaine forestier en lien avec l'Institut Agro Dijon ;
- le suivi de la formation complémentaire par la recherche (FCPR) de certains de ces IPEF ou IAE.

En résumé, en matière de formation, l'ambition principale de l'établissement est de former des cadres en capacité d'appréhender des problématiques complexes, de proposer et mettre en œuvre des solutions au service des transitions, pour le monde socio-économique ainsi que pour le secteur public et de les accompagner tout au long de leur carrière – à travers de nouvelles connaissances, technologies, compétences et expertises. Pour cela, AgroParisTech forme des ingénieurs et des managers sur la base d'un socle scientifique large et exigeant.

⁶ Dans ce document, le terme étudiant désigne les étudiantes et étudiants en formation initiale (ingénieur ou master) sous statut d'étudiant ou sous statut d'apprenti, les auditeurs en formation continue, les doctorantes et doctorants et les inscrits dans des diplômes internes portés par AgroParisTech

⁷ AgroParisTech accueille également 900 stagiaires des formations continues courtes par an





Les activités de recherche et d'innovation

AgroParisTech développe des activités de recherche au meilleur niveau, organisées dans 21 unités mixtes de recherche (dont 19 avec INRAE) ainsi que dans une unité propre de recherche et de développement. L'ensemble de ces unités de recherche réunit près de 1 000 cadres scientifiques, employés par AgroParisTech ou par ses partenaires (organismes de recherche, universités, autres écoles).

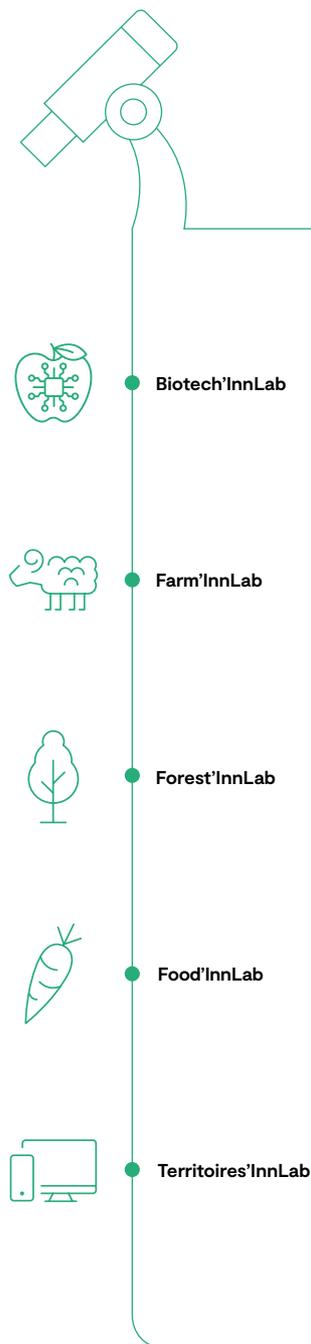
AgroParisTech entretient un lien de partenariat privilégié, mais non exclusif avec INRAE, qui est encore renforcé par la création, commune, du Campus Agro Paris-Saclay en 2022.

La politique scientifique d'AgroParisTech a pour objectifs prioritaires :

- de développer l'identité recherche de l'établissement : les thématiques de recherche étudiées à AgroParisTech portent sur les sciences du vivant au sens large ; la recherche y est diverse et finalisée, c'est-à-dire qu'elle se situe dans un *continuum* allant du fondamental à l'appliqué ; elle est largement liée à l'ingénierie, en écho à la formation ingénieur, avec la capacité d'assembler des disciplines différentes, et de traiter la complexité pour aborder les dimensions systémiques nécessaires ;
- d'atteindre le meilleur niveau possible, la qualité de la recherche sur le plan académique étant, du point de vue de l'établissement, au moins aussi importante que la quantité ;
- d'assurer une activité scientifique de l'établissement qui permette d'alimenter la formation au meilleur niveau et à la pointe des connaissances ;
- d'augmenter l'impact des activités scientifiques de l'établissement sur la société, en contribuant à l'innovation au sens large, aussi bien économique que non économique, qu'elle soit issue de la recherche ou portée par ses diplômés ;
- de mettre en œuvre des actions en faveur de la science ouverte et du renforcement du lien entre science et société.

L'implantation d'AgroParisTech est nationale, sur des sites de nature et de fonctions diverses pour l'établissement⁸. Chaque site a une ou plusieurs compétences fortes ayant vocation à une reconnaissance nationale ou internationale et participe à l'identité de l'établissement. AgroParisTech est, à l'échelle nationale, organisé autour de cinq départements d'enseignement et de recherche, regroupant près de 200 enseignants-chercheurs et une cinquantaine d'ingénieurs qui portent des réflexions, proposent et animent des orientations stratégiques, ainsi que des missions transverses.

En complément des missions de formation et de recherche, AgroParisTech a organisé un ensemble de tiers-lieux et d'activités visant à développer l'innovation et l'entreprenariat (réseau des *InnLabs*) dont la vocation est d'accompagner la création de concepts, de process, d'activités, d'entreprises, pour toute la communauté AgroParisTech (étudiants, doctorants, *alumni*, personnels). L'établissement dispose par ailleurs de véritables sites de production et d'expérimentation : une exploitation agricole de polyculture-élevage de 400 ha, une laiterie et une boutique associées ; près de 900 ha de forêts ; une halle pilote en technologies alimentaires. Une structure de recherche sous contrat (AgroParisTech Innovation) et une junior entreprise (ASE) complètent ce dispositif et permettent à AgroParisTech d'interagir avec la société au sens large.



8 Campus de Palaiseau, Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand, Kourou, centre de Reims, antenne d'Orléans.



Partenariats académiques, réseaux et politique de site

AgroParisTech est membre de ParisTech, réseau d'excellence en formation d'ingénieurs, et d'Agreenium, réseau des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dédié aux questions agricoles sensu lato.

Les coopérations avec l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire sont anciennes et fécondes et donnent lieu régulièrement à de nouveaux développements (Institut Agro, VetAgroSup, Bordeaux Sciences Agro, Ecole nationale supérieure agronomique et des industries agro-alimentaires de Nancy, ainsi qu'avec l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort et l'Ecole nationale supérieure du paysage). Elles sont à renforcer.

AgroParisTech porte depuis 2013 une politique de site au travers de liens étroits avec les écosystèmes universitaires. Dans ce cadre, tout en restant une grande école, AgroParisTech a développé plusieurs alliances et partenariats universitaires dans l'objectif de rayonner aux plans national et international et de contribuer au système français d'enseignement supérieur. La formation par la recherche est structurée au niveau des formations de grade de master et de la formation doctorale, en lien avec les équipes de recherche. La situation d'AgroParisTech en termes de partenariats universitaires est la suivante :

- membre fondateur, établissement-composante et grande école de l'Université Paris-Saclay avec l'ambition d'y consolider un axe important en agriculture et alimentation⁹;
- partenariat avec l'université de Lorraine et participation à l'ISITE Lorraine Université d'Excellence confirmée en juillet 2021 ;
- partenariat avec l'université Clermont-Auvergne et participation à l'ISITE CAP 2025 confirmée en mars 2022 ;
- partenariat avec l'université de Montpellier à finaliser dans le cadre de l'ISITE MUSE confirmé en mars 2022 ;
- partenariat avec l'université de Reims Champagne-Ardenne (co-accréditation de l'école doctorale ABIES, membre du conseil des établissements locaux, masters européens) ;
- partenariats avec l'université de Guyane pour le campus de Kourou et avec l'université d'Orléans.

En Europe, AgroParisTech a développé des partenariats institutionnels très intéressants avec d'autres établissements d'enseignement supérieur intervenant dans les mêmes domaines que lui, principalement en formation (*Erasmus*, masters européens, *European Bioeconomy University- EBU...*), de manière moins marquée en recherche (participation plus réduite à Horizon Europe que d'autres écoles d'ingénieurs intervenant en dehors des secteurs d'AgroParisTech).

A l'international, au-delà des frontières européennes, en formation comme en recherche, les coopérations institutionnelles sont plus réduites (notamment avec les pays de langue non latine) et se heurtent à des limites liées à l'organisation des enseignements dans l'établissement (absence de cours en anglais) ou à l'absence d'accords-cadres en recherche.

université
PARIS-SACLAY

ParisTech

agreenium

UNIVERSITÉ
Clermont
Auvergne

Université
de Guyane

UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER

UNIVERSITÉ
DE REIMS
CHAMPAGNE-ARDENNE

⁹ Pour ce qui est du classement ARWU, l'Université Paris-Saclay occupe la 16^e place monde et la 11^e pour 'Agricultural Sciences' en 2022.



Les grands enjeux de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Dans le contexte exposé ci-dessus, quelques déterminants orientent les activités de formation et d'innovation.

- En une décennie, la révolution sociétale et socio-économique associée aux sciences du vivant est considérable, refondant l'usage des ressources naturelles, des organisations et des voies de création de valeur ajoutée. Cette révolution n'en est qu'à ses débuts.
- Au niveau international une attention exceptionnelle est donnée aux enjeux liés à la production, la transformation et la gestion de la biomasse pour des finalités alimentaires ou non, à la raréfaction des ressources fossiles, aux tensions s'exerçant sur les ressources nécessaires à la vie (sols, eau, biodiversité), au changement climatique, aux préoccupations croissantes en matière de qualité de l'environnement, de vie des territoires et de santé (sécurité sanitaire des aliments et de notre environnement, nutrition, etc.), développement de l'approche *One Health*.
- Le renouveau industriel se fera autour des ressources renouvelables et va intégrer fortement les sciences du vivant. La bioéconomie (cf. les stratégies française et européenne associées¹⁰) devient un axe majeur, à développer.
- L'importance stratégique accordée par la France et l'Europe à ces enjeux justifie d'en faire un élément essentiel d'une politique publique – y compris en recherche, innovation et formation – comme en attestent – dans France 2030 par exemple – les stratégies nationales de recherche et d'enseignement supérieur ainsi que les priorités stratégiques nationales en matière d'agriculture et d'alimentation.
- La démographie, les mouvements de population et les questions de souveraineté et de sécurité alimentaires, technologique, sanitaire et énergétique interrogent les politiques publiques – dans le champ de l'alimentation notamment – et sont à prendre en compte.
- Les comportements alimentaires connaissent une évolution profonde et une réappropriation de l'alimentation par les territoires (cf. le développement des Programmes alimentaires territoriaux : PAT¹¹).
- Le développement et les usages au quotidien du numérique introduisent des changements profonds dans les métiers, les secteurs d'activité, dans nos manières de remplir nos missions et dans nos conditions de travail quotidiennes (enseignement, recherche, pilotage...).

10 <https://agriculture.gouv.fr/une-strategie-bioeconomie-pour-la-france-plan-daction-2018-2020>

11 <https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-quun-projet-alimentaire-territorial>





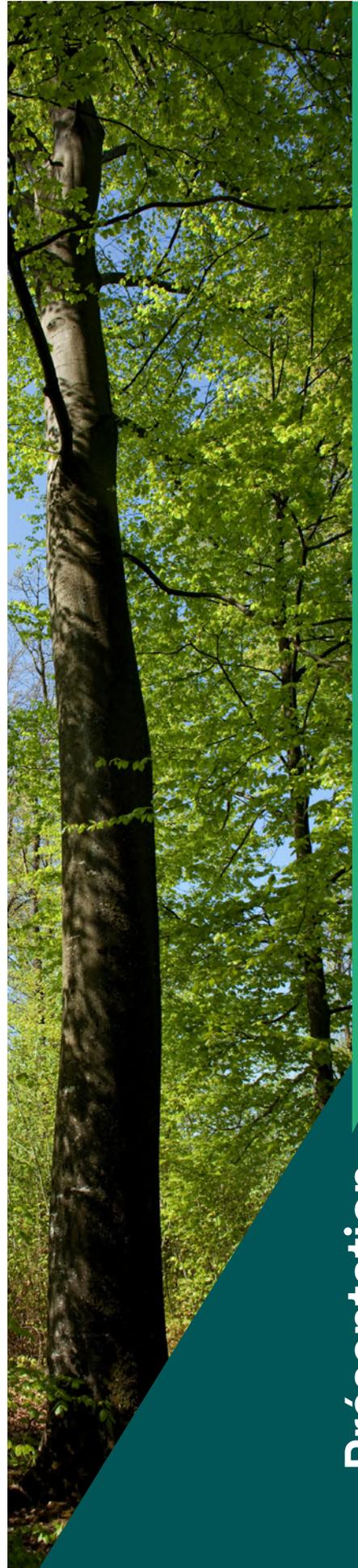
Ces évolutions impactent fortement les activités économiques (à toutes les échelles), l'organisation des chaînes de valeurs, l'emploi, les revenus des acteurs ainsi que les relations entre tous les acteurs concernés.

Mais dans le même temps, l'enseignement supérieur vit une mutation importante :

- La concurrence internationale s'installe dans le champ académique de la production et de la diffusion des savoirs.
- L'enseignement supérieur et la recherche, au niveau mondial, s'organisent dans des lieux ou des réseaux d'excellence – peu nombreux – où se construisent les recherches, où se forment les talents de demain et où émergent les innovations. L'ambition d'AgroParisTech est d'intégrer ses activités dans certains de ces lieux ou réseaux clés en fonction de ses implantations et de ses compétences. Il s'agit d'être acteur d'une géographie mondiale où se consolident les pôles académiques et où se cristallisent des réseaux transnationaux.
- On observe un accroissement du nombre de jeunes accédant à l'enseignement supérieur. Mais cette évolution quantitative doit se conjuguer avec l'évolution des métiers de l'ingénieur.
- Créativité, esprit d'innovation, intégration de l'avancée des fronts de science dans la création et l'évolution d'activités, prise en compte des questions éthiques, liens avec la société, sont constitutives de l'état d'esprit attendu de l'étudiant, de l'ingénieur et du docteur de demain – dont beaucoup sont engagés – et c'est un enjeu que de contribuer à leur formation.

AgroParisTech participe, avec d'autres opérateurs, d'une organisation globale pilotée nationalement par le ministère chargé de l'agriculture, en occupant une place particulière, sur plusieurs territoires et en lien avec d'autres grandes écoles et universités. La diversité sociale et géographique des étudiants recrutés est trop faible aujourd'hui. Le cursus d'ingénieur par apprentissage ainsi que certains masters accueillent cependant des étudiants d'origine sociale plus diversifiée.

Enfin, la situation COVID en 2020 et 2021 a profondément remis en cause les organisations pédagogiques et de recherche.





Les défis à relever pour AgroParisTech

Ces considérations amènent à interroger l'organisation mais aussi le contenu de la formation et de la recherche. Il s'agit de contribuer à poser de nouveaux regards, à la fois scientifiques (au niveau de la recherche) et opérationnels (au niveau de l'acquisition de compétences et de l'innovation), embrassant largement les enjeux étroitement interdépendants évoqués ci-dessus. Cette adaptation doit être à la fois un moyen de répondre aux besoins en compétences positionnés sur ces enjeux et un facteur de différenciation dans le paysage de l'enseignement supérieur. Il s'agit d'innover en intégrant non seulement les progrès des sciences et technologies du vivant mais aussi d'indispensables considérations économiques, sociales et éthiques qui invitent à porter un regard large et ouvert sur le long terme, acceptant l'incertitude dans la décision et la prise de risque dans l'action.

Il s'agit aussi de revenir vers la science pour formuler de nouvelles questions ; vers la pédagogie pour s'assurer qu'elle s'adapte aux enjeux ; vers le numérique pour de nouvelles modalités d'enseignement. A ce sujet le regroupement à Palaiseau en 2022 des quatre sites d'Ile-de-France change profondément l'organisation pédagogique en ouvrant des possibilités inaccessibles auparavant : mutualisation de cours dans des cursus ou des années d'études différents, capacité d'enseignement pratique démultipliée, etc. L'enjeu est donc de renforcer l'attractivité d'AgroParisTech à travers une définition précise et mise à jour des objectifs de formation et une offre pédagogique adaptée, variée et bien positionnée (contenu et forme).

AgroParisTech est un établissement à implantation nationale, formant des ingénieurs, des docteurs et des cadres, contribuant aux politiques publiques et au développement économique, bénéficiant dans sa construction stratégique de l'identité, des apports et des visions de chacun de ses campus, développant un programme de formations adossé à une politique de recherche et de partenariats. Ces formations sont confortées par une stratégie d'alliances sur chaque site, déclinant localement la politique nationale de l'établissement, développant en partenariat des formations de master, soit disciplinaires, soit thématiques, avec les principes et valeurs d'une grande école et inscrites dans un continuum master-doctorat en phase avec la politique doctorale de l'établissement. Cette politique doctorale s'exprime à travers trois écoles doctorales dans lesquelles AgroParisTech est co-accrédité¹².

L'ambition générique est d'assurer un *leadership* dans l'enseignement supérieur et la recherche en France et en Europe, dans les sciences du vivant et de l'environnement, pour ce qui concerne l'usage des bioressources principalement issues de l'agriculture et de la forêt, pour des finalités liées à l'alimentation, la bioéconomie, l'environnement et la santé, et également pour ce qui concerne la préservation des ressources naturelles. Dans ce cadre, AgroParisTech vise à :

- contribuer à un pilotage national des politiques publiques et au développement économique soutenable dans le champ des agricultures, de l'alimentation, de la forêt, de l'eau, de l'environnement, des milieux naturels, de la santé et des territoires ;
- assurer des mutualisations utiles sur les dimensions clés : politique internationale, développement numérique, formation continue notamment, en étant conscient que ces questions relèvent aussi du développement local pour nos partenaires, comme de notre propre position nationale ;
- piloter la *Graduate School Biosphera* et l'école doctorale ABIES pour notamment valoriser les enjeux liés au ministère de l'agriculture ;
- contribuer aux écoles doctorales *SIReNa* à Nancy et *GAIA* à Montpellier ;
- améliorer le positionnement européen et international de l'établissement et renforcer les coopérations avec des établissements étrangers.

¹² Ecoles doctorales ABIES hors Ile-de-France, GAIA en lien avec l'université de Montpellier, SIReNa en lien avec l'université de Lorraine.





L'ensemble s'inscrit dans le développement durable et responsable, pour une vision et une réflexion systémique (fondées sur des allers-retours entre théorie, concepts, méthode, terrain, pratiques, recul), en conjuguant exigence et réalisme.

Les audits d'accréditation récents (CTI¹³, HCERES¹⁴, CGAAER¹⁵, Qualiopi) sont globalement favorables, soulignant quelques voies de progrès prises en compte dans les orientations stratégiques. Pour la CTI notamment, un travail sur les compétences reste à approfondir. Une prospective à horizon 2025 a été construite en 2018, validée en interne et qui sert également de support à ce contrat d'objectifs et de performance.

Au-delà de ces enjeux académiques essentiels, force est de constater qu'AgroParisTech et sa communauté font face à deux tensions de natures bien différentes mais qui pèsent sur le fonctionnement et l'image de l'établissement.

1. La première de ces tensions trouve son origine dans une organisation complexe et une adéquation insuffisante des activités déployées par rapport aux moyens. Cette tension se traduit par une charge de travail considérée par beaucoup comme trop lourde et qui réduit fortement les marges de développement de l'établissement. Ni la crise sanitaire, ni le déménagement sur le plateau de Saclay ne peuvent expliquer – à eux-seuls ou ensemble – cette situation.
2. La deuxième tension concerne l'image d'AgroParisTech. Alors même que ses champs d'intervention – définis par ses statuts – le positionnent naturellement sur les grands enjeux mentionnés ci-dessus et que la réalité de ses activités de formation, de recherche et d'innovation le confirme au quotidien, la perception de ce positionnement peut être différente, tant à l'extérieur – par exemple dans le monde académique que parmi une partie de ses étudiants ou jeunes diplômés. AgroParisTech souffre d'une image en décalage avec la réalité de ses activités, ou, à tout le moins incomplète.

L'importance de ces deux tensions et le poids qu'elles exercent sur la vie de l'établissement, de ses personnels et de ses étudiants expliquent que le premier axe stratégique retenu pour ce contrat d'objectifs et de performance traite précisément des questions d'identité, de communication, de responsabilité sociale et environnementale, de gouvernance, d'organisation, de ressources et de moyens.



13 <https://www.cti-commission.fr/accreditation>

14 <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/agroparistech-institut-des-sciences-et-industries-du-vivant-et-de-0>

15 <https://www.vie-publique.fr/rapport/272137-audit-interne-comptable-de-lagroparistech-rapport-definitif>



2. Orientations stratégiques

Pour remplir ses missions au service de la société, AgroParisTech vise à garantir et renforcer le dynamisme, la compétitivité et les spécificités du réseau français « Enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et de paysage », en étant un acteur de premier plan au service des politiques publiques et de tous les acteurs de l'agriculture, de la forêt, de l'agroalimentaire, de la santé, de l'eau, de l'environnement, du paysage et des territoires.

Les orientations stratégiques retenues pour ce contrat d'objectifs et de performance se déclinent sur six axes qui correspondent :

- pour le premier, à la nécessité de réduire les tensions qui pèsent sur l'image et le fonctionnement de l'établissement,
- pour les quatre suivants, aux missions académiques d'un établissement d'enseignement supérieur,
- pour le dernier, aux conditions de la réussite de l'installation sur le nouveau campus de Palaiseau.



Axe stratégique 1

Affirmer l'identité et faire évoluer la gouvernance d'AgroParisTech

Dans les cinq prochaines années, AgroParisTech se fixe pour objectif de travailler sur son image et son fonctionnement.

Les évolutions des contextes académiques agricoles, écologiques, socio-économiques et académiques exigent d'AgroParisTech qu'il réponde de manière innovante aux défis du 21^e siècle. Ses sphères de compétence lui donnent la capacité et le devoir de se positionner en leader sur les transformations systémiques à venir. Pourtant, force est de constater que l'identité de l'établissement est mal comprise, soit confinée à la dimension technique agricole *senso strictu*, soit noyée dans la masse des établissements d'enseignement supérieur qui se positionnent comme des écoles orientées « développement durable ». Pour remplir ses missions, AgroParisTech doit donc mieux faire connaître son identité, ses compétences, les réalisations de sa communauté et son impact. Son rayonnement peut et doit s'affirmer au sein de l'Université Paris-Saclay, en France mais aussi à l'international, dans les milieux professionnels et la société civile, notamment pour attirer plus d'étudiants de valeur et d'origines diverses, alors que l'enseignement des sciences naturelles est en baisse au lycée.

AgroParisTech doit aussi mieux prendre en compte – dans son fonctionnement en tant qu'établissement, en tant que collectif et dans l'exercice de ses missions – les exigences de la société et de sa propre communauté en termes de responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, pour réduire les tensions qui pèsent sur ses personnels, AgroParisTech doit aussi faire évoluer son organisation, sa gouvernance et ses procédures. Il doit enfin améliorer la gestion de ses moyens et mobiliser de nouvelles ressources pour mieux remplir l'ensemble de ses missions.

Objectif 1.1

Mieux faire connaître AgroParisTech

Les demandes exprimées par la société, les injonctions parfois contradictoires qu'elle émet aujourd'hui concernent la plupart du temps des enjeux sur lesquels AgroParisTech est très clairement positionné : changement climatique, transitions agro-écologiques et alimentaires, gestion et protection de l'environnement, des ressources naturelles – par exemple l'eau et la forêt – et de la biodiversité, développement des territoires.

Peu d'établissement d'enseignement supérieur français se positionne sur un tel spectre. L'intitulé des dominantes d'approfondissement de sa formation d'ingénieur comme celui des parcours des masters et mastères spécialisés et les domaines d'activités de ses unités de recherche le montre bien. Mais est-ce bien la perception qu'en ont ses partenaires, ses étudiants, ses diplômés et la société au sens large ? Plusieurs signaux reçus par l'établissement montrent que ce n'est pas toujours le cas.

Pour travailler sur ces questions, AgroParisTech s'engage à notamment :

- préciser et/ou mettre davantage en évidence son identité et ses caractéristiques ;
- évaluer et suivre de manière systématique sa notoriété et son image ainsi que leur évolution auprès de publics-cibles à définir (lycées, enseignants des filières en amont de l'école, étudiants, professionnels,

société civile, etc.), en France et à l'International ; pour cela, réaliser un audit auprès de ses publics, définir des objectifs de notoriété et se donner les moyens de communiquer davantage auprès de ces publics, dans les media, sur le site Internet et les réseaux numériques, et par le biais de partenaires ou relais ;

- communiquer davantage avec sa communauté et ses universités partenaires sur son impact global sur ses secteurs d'intervention et sur la société au sens large ;
- mettre systématiquement en lumière les réussites individuelles et collectives de cette communauté : résultats de recherche, innovation, parcours professionnels... ;
- *faire système* avec sa communauté pour mieux tirer parti de sa diversité et renforcer sa cohérence ;
- tirer pleinement parti des partenariats locaux développés sur les différents sites pour mieux faire connaître AgroParisTech comme sa contribution au rayonnement de ces sites ;
- contribuer activement à la transformation de la fondation sous égide d'AgroParisTech en fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) de plein exercice.



Objectif 1.2

Définir et déployer une politique de responsabilité sociale et environnementale

Au-delà de ses activités de formation, de recherche et d'innovation, largement centrées sur les questions environnementales, comme toute organisation, AgroParisTech doit assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale. L'établissement fait déjà beaucoup mais des marges de progression existent notamment avec l'installation sur le nouveau campus de Palaiseau.

Il s'agit par exemple sur la période 2022-2026 de :

- inventorer et évaluer les points forts et les marges de progression de l'établissement dans ses activités académiques d'enseignement, de recherche, de vie étudiante, de partenariats et dans les parcours de ses diplômés, par rapport aux problématiques et besoins des transitions « soutenables » ;
- prêter attention à la cohérence de son fonctionnement en tant qu'organisation avec ses ambitions en matière de développement durable, notamment en matière immobilière, de transport et d'alimentation ;
- renforcer la sensibilisation de la communauté AgroParisTech (étudiants et personnels) aux enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale ;

- poursuivre la politique de l'établissement en matière d'ouverture et d'équité sociale, tant en ce qui concerne le personnel que les étudiants accueillis, se donner des objectifs de progression de l'accueil d'enseignants, d'étudiants d'origine géographique et de milieux sociaux divers et d'étudiants étrangers ; identifier et déployer les moyens nécessaires pour attirer les enseignants et les accompagner, y compris en termes de charge d'enseignement ;
- renforcer ses actions en faveur de l'inclusion sociale et géographique à travers, par exemple, le dispositif des *Cordées de la réussite* mais aussi sa politique de recrutement d'étudiants (cf. objectif 2.3 ci-dessous) ;
- poursuivre en les accentuant ses actions en faveur de l'égalité hommes-femmes et contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes, en assumant davantage le portage par l'établissement de ces actions et assurer la sécurité des étudiants, du personnel et du public sur tous les sites d'AgroParisTech.

Un engagement renforcé doit découler de ces actions dans ces domaines et animer la communauté AgroParisTech.



Objectif 1.3

Faire évoluer la gouvernance

Les tensions qui pèsent sur les personnels en termes de charge de travail doivent conduire AgroParisTech à évaluer *a priori* les conséquences et la soutenabilité de certaines orientations. Par ailleurs, compte tenu du déroulement de la plupart de ses instances – à l'exception notable du conseil scientifique –, l'établissement ne tire pas suffisamment profit des compétences et de la diversité des membres extérieurs, notamment du conseil d'administration. Sur la période 2022-2026, AgroParisTech s'engage à notamment :

- vérifier de manière préalable la soutenabilité humaine, environnementale et budgétaire de toute nouvelle décision aussi bien dans les champs académiques qu'administratifs ;
- associer un ou des représentants des étudiants aux grandes décisions en amont des instances et

au co-pilotage de la vie étudiante ; poursuivre les consultations déjà engagées auprès de la population étudiante sur l'enseignement et la vie étudiante, les développer et expliciter la façon dont elles sont intégrées aux prises de décision ;

- donner plus de responsabilités à la commission permanente du conseil d'administration afin d'instruire certains dossiers en amont des réunions du conseil, pour libérer du temps au profit de débats portant sur des enjeux stratégiques, en définissant les représentants élus et nommés et le type de dossiers éligibles à ce traitement amont ; si nécessaire, créer des groupes de travail ad hoc au sein du CA, pouvant consulter des membres de l'établissement et de la communauté, pour instruire et suivre certains dossiers.



Objectif 1.4

Faire évoluer le modèle économique et développer les moyens et les ressources

Les difficultés et les tensions ressenties dans l'établissement en termes de ressources et de moyens pèsent sur les personnels. Elles réduisent fortement les marges de manœuvre de l'établissement alors que d'importantes opportunités de développement se présentent à lui et que des mutualisations avec les partenaires académiques des différents sites d'implantation sont possibles (services d'appui à certaines fonctions, systèmes numériques, immobilier...). Pour sortir de cette situation, il s'agit dans les années qui viennent de :

- mettre en place une organisation et des procédures de gestion plus efficaces au profit de la formation, de la recherche, de l'innovation, des partenariats européens et internationaux pour tirer davantage profit du potentiel de développement qu'offrent de nombreux dispositifs de soutien (ANR, PIA4, France 2030, Europe, partenariats avec des entreprises...);
- identifier et exploiter les possibilités de diversification des ressources ;
- définir une politique de l'emploi permettant de développer l'activité, d'assurer des conditions permettant de limiter le *turn over* et de maintenir la masse salariale à un niveau soutenable et adapté aux ressources de l'établissement ; mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et

des compétences (GPEEC) en tenant compte du transfert à Palaiseau, des mutualisations possibles avec l'Université Paris-Saclay (cf. objectif 4.1) et de l'émergence de nouveaux métiers ; mobiliser des outils et moyens pour accompagner la carrière des personnels et leur donner la meilleure visibilité nationale et internationale possible (cf. objectif 5.4) ;

- au-delà du suivi du campus de Palaiseau (cf. objectif 6.4), assurer le pilotage en *Amélioration continue et contrôle de gestion* et réaliser annuellement un suivi analytique des coûts et charges ;
- conduire une politique du numérique (un schéma directeur du numérique et une mission politique du numérique sont à mettre en place) qui accompagne l'évolution des métiers en interne : professionnalisation, dématérialisation, fluidité et transparence pour chacun dans son activité, innovation pédagogique ;
- mettre en œuvre le schéma pluriannuel de stratégie immobilière pour accompagner le développement de l'activité d'AgroParisTech sur tous les sites où il est implanté tout en maîtrisant la consommation de ressources (énergie, eau) et les dépenses d'infrastructures.





Axe stratégique 2

Consolider une position de leader en formation dans les sciences et l'ingénierie du vivant

Il s'agit, sur cet axe, d'affirmer et de renforcer le rôle d'AgroParisTech en tant qu'établissement de formation dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement et de la santé. Pour cela, AgroParisTech compte poursuivre le développement de ses activités académiques qui sont celles d'une grande école participant à des écosystèmes universitaires. Ses activités sont déployées dans une approche le plus souvent systémique et interdisciplinaire.

Les objectifs de cet axe stratégique concernent les compétences et secteurs de recrutement des futurs diplômés, le recrutement des étudiants, la prospective sur les futurs métiers, la pédagogie, l'entrepreneuriat, la formation tout au long de la vie, la formation des fonctionnaires et la vie étudiante.



Orientations stratégiques

Objectif 2.1**Former au meilleur niveau des ingénieurs scientifiques et cadres dirigeants pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la santé, de l'environnement et des territoires**

En tant que grande école d'ingénieurs et à travers les masters, les mastères spécialisés et les écoles doctorales qu'il porte ou auxquels il participe, AgroParisTech compte renforcer son engagement dans la formation au meilleur niveau :

- des cadres pour les organismes du secteur privé de toutes natures (entreprises – dont les coopératives –, associations, ONG, etc.) et accompagner ainsi le développement d'activités socio-économiques essentielles ;
- des fonctionnaires nationaux (cf. objectif suivant 2.2) et territoriaux ;
- des créateurs d'activités nouvelles, de secteurs d'emplois innovants et originaux ;
- des cadres scientifiques de la recherche publique ou privée et de l'enseignement, le plus souvent après une formation doctorale complémentaire.

Ces formations – initiales ou continues – contribuent aux politiques publiques conduites par les ministères chargés de l'agriculture, de la forêt, de l'environnement,

de l'alimentation, de la santé, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Elles visent à consolider une compréhension approfondie et interdisciplinaire des phénomènes et des processus, intégrant des échelles larges et variées (local et global) ainsi que les interactions entre des entités diverses (les compartiments de la biosphère, les biomes, les activités et les organisations humaines et/ou sociales).

La mutualisation des unités d'enseignement – notamment entre domaines de 2^e année du cycle d'ingénieurs, dominantes d'approfondissement de 3^e année de ce cycle et masters – permet de réunir des publics étudiants différents et de limiter la charge qui pèse sur les enseignants.

Enfin, AgroParisTech soutiendra l'accueil ou l'organisation de débats entre élèves, enseignants et représentants du monde socio-économique afin de renforcer le sens critique ainsi que la capacité à analyser, à argumenter et à proposer des solutions.

**Objectif 2.2****Contribuer à former des fonctionnaires pour les politiques publiques**

La formation des ingénieurs du corps des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) et celle des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) forestiers fait partie des missions qu'AgroParisTech partage avec l'Ecole nationale des ponts et chaussées (ENPC) et avec l'Institut Agro Dijon. Pour cela, l'établissement prend en compte et porte les spécificités liées aux politiques publiques du ministère chargé de l'agriculture.

Par conséquent, pour la période 2022-2026, AgroParisTech s'engage à :

- consolider, pour la formation des IPEF, en lien avec l'ENPC, un parcours orienté sur les enjeux de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement ainsi que sur les politiques publiques liées ; mettre en place le tronc commun de formation à la haute fonction publique développé sous l'égide du nouvel Institut national du service public (INSP) ;
- approfondir les partenariats avec VetAgroSup/ENSV qui porte la formation des inspecteurs en santé publique vétérinaire (ISPV).

Objectif 2.3**Faire évoluer le recrutement des étudiants**

Comme c'est le cas aujourd'hui et comme pour les autres grandes écoles françaises, les spécificités de la formation à AgroParisTech se traduisent par un processus exigeant de sélection et/ou de recrutement des étudiants dont l'établissement compte conserver le principe tout en l'adaptant.

Il s'agit notamment de consolider la stratégie de recrutement des étudiants en développant :

- la diversité sociale et géographique ; des procédures de recrutement et une place plus grande faite aux apprentis pourraient ainsi conduire à une augmentation du nombre d'étudiants boursiers ou venant de territoires peu représentés ;
- la participation d'AgroParisTech à la construction de nouvelles voies de recrutement post-bac pour les ingénieurs afin de favoriser le recrutement d'étudiants présentant des profils plus diversifiés ;
- l'ouverture du recrutement à de nouveaux profils : étudiants disposant de compétences marquées en physique, mathématiques ou en sciences humaines ou sociales (géographie par exemple) ; étudiants porteurs de projets de création d'activités nouvelles, notamment en deuxième année de formation d'ingénieur ; étudiants ingénieurs en formation continue ;

- l'ouverture d'une voie d'admission d'étudiants étrangers en première année de cycle ingénieur ; la question de la langue de formation devra être soigneusement prise en compte.

Ces développements doivent être réalisés en concertation avec les autres écoles d'enseignement supérieur agricole et en lien étroit avec la DGER. Par ailleurs, ces évolutions devront prendre en compte les moyens de l'établissement et sa capacité à assurer le développement des compétences d'étudiants aux profils plus variés. Dans ce cadre la question de l'ouverture raisonnée à des publics en formation continue pourrait être instruite pour connaître l'intérêt et les conditions de cette extension.

**Objectif 2.4****Conduire des réflexions prospectives sur les métiers d'avenir**

Pour tous ses cursus, AgroParisTech a le souci de la pertinence de ses formations et de l'employabilité de ses diplômés. C'est un déterminant de la position de l'établissement. Cela implique de consolider l'analyse de cette employabilité à court et moyen terme, notamment avec des analyses croisant salaires, satisfaction professionnelle, compétences, genre, secteurs, etc. Le suivi annuel de l'insertion des diplômés permet de poser des constats et de construire des scénarios prospectifs à court terme sur les secteurs d'emplois ou à moyen terme sur le nombre de cadres nécessaires à former.

Il s'agit notamment de :

- pérenniser ou installer à AgroParisTech des réflexions prospectives à court terme quant aux métiers dans les secteurs agricole, alimentaire, forestier, de l'environnement et de la santé ;

- produire tous les deux ans et avec les milieux professionnels une analyse de type CAP (comité d'analyse prospective à 15 ans) sur un secteur donné et la diffuser ; cet exercice a déjà été réalisé ou est en cours pour la forêt, la santé, les biotechnologies vertes, l'eau, les territoires et les agricultures ; la transformation numérique de l'agriculture pourrait constituer l'objet d'un prochain CAP ;
- faire évoluer les formations à la lumière de ces travaux.

Ces réflexions et travaux ont vocation à être conduits dans un cadre partagé avec d'autres écoles de l'enseignement supérieur agricole, notamment avec l'Institut Agro et Bordeaux Sciences Agro. INRAE y est largement associé.



Objectif 2.5

Poursuivre réflexion et innovation pédagogique et y associer formation des enseignants

L'établissement favorise et revendique l'expérimentation d'innovations pédagogiques et la réflexion collective associée. Les formes d'enseignement empruntent des voies variées et complémentaires, classiques ou en alternance, utilisant notamment les technologies numériques, la capitalisation progressive des compétences, la mise à niveau et – pour tous les diplômés – la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'approche doit toujours être duale entre un contenu formel (présentiel ou distant) et une mise en pratique confrontant situation réelle avec ces méthodes, outils, démarches et pratiques. AgroParisTech revendique d'être un lieu dynamique de transmission, de partage et d'innovations pédagogiques, inductives comme déductives et faisant une large place à l'expérimentation et au terrain.

Il s'agit pour la période 2022-2026 de :

- consolider l'animation de la réflexion pédagogique ainsi que son organisation et recruter des cadres en ingénierie pédagogique ;
- former les enseignants-chercheurs régulièrement et notamment les néo-recrutés ;

- développer des projets internes à l'établissement ou en partenariats français ou européens pour des formations, des outils spécifiques (à l'image du projet HILL sur la pédagogie par projet). Ceci implique notamment des formations utilisant des outils numériques pour la formation sans en faire pour autant l'outil principal ;
- d'identifier plus clairement quelles sont les forces complémentaires aux personnels d'AgroParisTech qui participent ou pourraient participer à l'offre de formation de l'établissement (enseignants d'autres institutions, scientifiques d'ONR et professionnels) et de faciliter auprès de ces différentes communautés leur bonne intégration aux processus de formation ;
- renforcer la place de l'enseignement pratique sur le terrain (ferme expérimentale en lui conservant son périmètre actuel, forêts de Lorraine, halle technologique, exploitations agricoles du réseau des instituts techniques agricoles) et celle des stages.

L'ensemble de ces évolutions seront précédées d'une analyse sur les moyens à mobiliser et sur leur soutenabilité (cf. objectif 1.3).

Objectif 2.6

Développer et accompagner créativité, innovation et entrepreneuriat dans les formations

La pédagogie retenue à AgroParisTech favorise la capacité à faire et à démontrer notamment dans les tiers-lieux (*InnLabs*¹⁶) et/ou sur le terrain. AgroParisTech promeut l'implication des étudiants sur les questions de responsabilité sociale et environnementale (cf. objectif 1.2) et sa communauté (personnels, étudiants et diplômés) constitue un public apte à appréhender de façon nouvelle et globale les grands enjeux.

Pour atteindre cet objectif, AgroParisTech s'engage à notamment :

- accompagner la sensibilisation à l'entrepreneuriat et le développement de la créativité par des actions dédiées dans la formation ou en complément de celle-ci : renforcement de l'itinéraire entrepreneuriat, développement d'autres programmes transversaux, augmentation du nombre d'étudiants suivant ces

programmes transversaux ; envisager une extension ou une déclinaison de ce programme pour accompagner les projets d'installation en agriculture ;

- définir une stratégie de développement des *InnLabs* (par exemple pour le *Food'InnLab* ou le *Farm'InnLab* sur la ferme de Grignon) et la mettre en œuvre sur les sites AgroParisTech en les incluant davantage dans les processus de formation ;
- renforcer les réseaux européens autour de nos activités d'entrepreneuriat.

AgroParisTech veillera dans ces initiatives à conserver son indépendance comme celle de son enseignement, de ses personnels et de ses étudiants vis-à-vis de certains partenaires ou parties prenantes.

¹⁶ *InnLab* est le label des tiers lieux d'AgroParisTech : *Food'InnLab* (Palaiseau), *Farm'InnLab* (Grignon)



Objectif 2.7

Développer et consolider la formation tout au long de la vie

La politique de formation des ingénieurs et des cadres va au-delà de la formation initiale. L'évolution des métiers et des secteurs d'emplois comme les trajectoires professionnelles exigent du ressourcement, de l'accompagnement, des qualifications certifiant des compétences. Chaque diplôme se définit ainsi par un cadre de compétences et les reconnaissances associées.

Il s'agit pour AgroParisTech de prendre davantage en compte ces évolutions de long terme, par exemple en :

- recherchant les synergies entre formations initiale et continue à travers la demande systématique d'inscription de ses diplômés à France Compétences ;

- installant une stratégie de capitalisation progressive des compétences (approche par blocs de compétences) et permettre l'obtention des diplômes par cette voie.

- de manière plus générale, en définissant une politique de formation continue, y compris à destination des cadres de la fonction publique.

Comme pour l'objectif 2.4, la soutenabilité de ces actions sera analysée.

Objectif 2.8

Renforcer la vie étudiante et les activités non académiques

L'épanouissement des étudiants d'AgroParisTech dépend aussi de leurs activités extra-académiques. C'est pourquoi l'établissement accorde une grande importance à la diversité de ces activités ainsi qu'à l'accompagnement de leurs initiatives.

Pour les cinq prochaines années, il s'agit par conséquent de :

- consolider et accompagner le développement de la vie étudiante, notamment suite au transfert des sites d'Ile-de-France vers Palaiseau (cf. objectif 6.2) ;
- favoriser et soutenir l'engagement des étudiants ainsi que leur responsabilité sociale et environnementale, à l'extérieur comme en lien avec celle de l'établissement (cf. objectif 1.2) ;
- agir pour le respect des principes éthiques qui président aux activités d'AgroParisTech (actions en faveur de l'égalité femmes-hommes, lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles) ;

- développer les services et appuis aux étudiants sur les plans matériel, médical, psychologique et social pour préserver leur santé et favoriser la diversité et l'équité face aux opportunités (déplacements à l'étranger, accès aux moyens numériques, etc.) ; en termes de logements étudiants et indépendamment de ce qui sera engagé sur le plateau de Saclay (cf. objectif 6.2), la présence d'AgroParisTech à la cité internationale universitaire de Paris sera renforcée avec la rénovation et l'extension de la maison des industries agro-alimentaires ;

- promouvoir les activités collectives et sportives pour créer une vie de campus, par exemple à l'interface entre vie étudiante et formation aux *soft skills* ;

- mettre en place notamment des ateliers *Science et société* ou *Arts et sciences* et y mobiliser des étudiants.



Axe stratégique 3

Conforter la place de la recherche ainsi que celle de l'innovation et du transfert de technologie

La recherche développée à AgroParisTech est très interdisciplinaire et présente une orientation forte vers la conception et l'ingénierie. Cet axe stratégique vise à la renforcer – tout en développant son ouverture à la société – ainsi que l'innovation, le transfert technologique et la formation par la recherche.



Objectif 3.1

Affirmer l'identité recherche d'AgroParisTech

AgroParisTech construit et pilote une activité de recherche et de valorisation aux meilleurs niveaux national et international, dans le domaine des sciences et technologies du vivant et des milieux naturels. Associer ce socle fondamental aux sciences de l'ingénieur et aux sciences humaines et sociales, au service de la conception, de la transformation et de la gestion des systèmes, des processus comme des organisations est un enjeu majeur pour l'établissement. Cette recherche est articulée avec la formation et elle la nourrit dans tous les cursus. La stratégie scientifique déployée par AgroParisTech pour la période 2022-2026 vise notamment plusieurs objectifs prioritaires :

- conforter la politique et l'identité recherche de l'établissement au travers de la définition et du déploiement d'une stratégie recherche et du renforcement du co-pilotage des UMR avec les autres tutelles ainsi que d'animations et de réflexions transversales aux UMR (comités de tutelles) ;
- réaffirmer le rôle d'AgroParisTech en tant qu'opérateur de recherche de plein exercice en assumant davantage

les fonctions d'hébergeur et de gestionnaire de certaines UMR ;

- renforcer la recherche dans le *continuum* allant du terrain vers la recherche ou du fondamental à l'appliqué et renforcer l'impact de la recherche auprès des partenaires socio-économiques ;
- poursuivre et développer les partenariats stratégiques avec INRAE, le CIRAD, les autres établissements d'enseignement supérieur agricole et les universités partenaires sur les autres sites que celui de l'Université Paris-Saclay et de l'université de Lorraine, ce cadre étant formalisé à ce jour avec ces deux universités ;
- développer des actions de communication interne (vers les personnels comme vers les étudiants et les *alumni*) et externe (vers les partenaires socio-économiques comme vers la société au sens large) pour mieux faire connaître les travaux de recherche réalisés à AgroParisTech, leurs résultats et leur impact : conférences, lettre d'information (cf. objectif 1.1)...

Objectif 3.2

Mettre en œuvre une politique de science ouverte

Une politique de science ouverte consiste à développer et à renforcer l'ouverture de la recherche à l'ensemble de la société : accès aux données, aux outils (programmes, codes, logiciels...), aux publications et aux résultats de la recherche, science participative à travers la mobilisation de personnes physiques ou morales extérieures à la communauté scientifique dans certains projets ou programmes de recherche, diffusion de la culture scientifique et technique dans l'ensemble de la société, actions rapprochant sciences et société.



Pour AgroParisTech, il s'agit de :

- poursuivre la politique de *science ouverte* adoptée en conseil d'administration en décembre 2019 et la politique sur la gestion et l'ouverture des données de la recherche adoptée en novembre 2020 ;
- organiser des activités de médiation scientifique et de dialogue science-société (politique votée en conseil d'administration en novembre 2020) en lien avec la politique scientifique d'AgroParisTech (cf. ci-dessus objectif 3.1) et en mobilisant le plus souvent possible les étudiants de l'établissement.



Objectif 3.3

Installer et déployer une politique d'innovation

AgroParisTech est parvenu à définir et à déployer une politique originale en faveur de l'innovation qui est largement reconnue par ses partenaires.

L'établissement s'engage à maintenir ses efforts dans ce domaine et notamment :

- piloter en continuité avec la recherche mais aussi en synergie avec les activités de formation (cf. objectif 1.6), des actions de transfert de technologie et de connaissances ou d'innovation, économique et non économique : partenariats industriels/recherche partenariale, propriété intellectuelle, transfert de savoir-faire, création d'entreprises innovantes... ;
- soutenir le lancement et le développement de projets structurants favorisant l'innovation (innovation action comme le programme *territoire et alimentation durable* en cours actuellement) et s'adosser aux *InnLabs* pour la création et la démonstration de nouvelles activités ; cartographier les écosystèmes d'innovation dans lesquels AgroParisTech est impliqué pour identifier les partenaires clés sur l'accompagnement de l'innovation (incubateurs, accélérateurs, pôles de compétitivité...) et le financement de l'innovation (fonds d'investissement, *business angels*...);

- mettre en place un plan d'actions pour renforcer la ferme de Grignon comme site d'innovation pour les agriculteurs et les professionnels ;
- poursuivre et développer les partenariats de longue durée de type chaire avec des acteurs variés (entreprises, coopératives, instituts techniques agricoles et agro-alimentaires, fondations, collectivités locales, ministères, organisations internationales, ONG, société civile...).





Objectif 3.4

Consolider l'adossement de la formation à la recherche

AgroParisTech est accrédité pour délivrer le diplôme de master et le doctorat de science, seul ou dans le cadre des partenariats qu'il a établis à Palaiseau – à travers les *graduate schools* – à Nancy, à Montpellier ou encore à Reims. Ces formations sont très largement adossées à la recherche. AgroParisTech a aussi créé et développé le dispositif *La recherche et moi*¹⁷ qui contribue à la découverte au plus tôt par les étudiants ingénieurs de ce qu'est la recherche, qu'ils peuvent s'y investir et des opportunités offertes par une double formation ingénieur–docteur.

Pour la période 2022–2026, il s'agit pour AgroParisTech de renforcer cette formation et cette exposition à la recherche, en particulier sur les thèmes liés à l'agriculture (au sens large) en cohérence avec les orientations des politiques publiques portées par le ministère chargé de l'agriculture et, dans cette perspective, développer des thèses CIFRE ou équivalentes.

AgroParisTech s'engage à ainsi :

- favoriser l'implication des unités de recherche et des chercheurs dans la formation initiale – y compris en 1^{er} année de cycle ingénieur – comme dans la formation continue, pour contribuer au développement des compétences des ingénieurs et des chercheurs des établissements publics et du monde socio-économique ;
- renforcer les passerelles des diplômes master/ingénieur vers le doctorat en favorisant les relations entre cursus master et cursus ingénieur et en exposant ces étudiants à la recherche pour leur permettre de choisir en toute connaissance de cause la voie du doctorat ;
- maintenir une politique d'excellence et d'exemplarité de la formation doctorale portée ou co-portée par AgroParisTech, en la déclinant dans ses partenariats académiques, et la développer vers l'entreprise ;
- favoriser l'association d'AgroParisTech à des écoles doctorales ou à des réseaux d'écoles doctorales européennes.



¹⁷ Le dispositif « La recherche et moi » permet, dans le cursus ingénieur d'AgroParisTech, à des étudiants intéressés par la recherche, de dialoguer avec des chercheurs, de faire un parcours long sur une partie de l'année dans un laboratoire et de suivre des enseignements dédiés. Le programme assure un accompagnement personnalisé des étudiants.

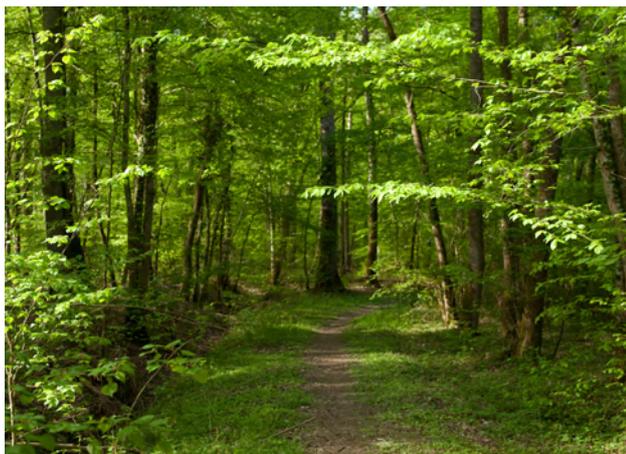


Axe stratégique 4

S'insérer dans les écosystèmes de l'enseignement, de la recherche et de la technologie

Pour rayonner au plan national et international et participer au système français d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation tout en affirmant ses valeurs, AgroParisTech participe tout d'abord aux écosystèmes académiques des sites où il est implanté. Ceci lui permet notamment de structurer ses formations en master et en doctorat en les rapprochant des équipes de recherche. Dans ce cadre, AgroParisTech porte un cursus de formation en master décliné en différentes mentions co-construites avec ses partenaires universitaires français. Cette politique de formation vise une cohérence disciplinaire, thématique et géographique entre ses sites d'implantation.

La participation à des réseaux d'établissements d'enseignement supérieur ou de recherche constitue une autre déclinaison de cet axe stratégique, que ces réseaux soient organisés autour d'un diplôme d'ingénieur adossé à une recherche de haut niveau (ParisTech) ou d'un secteur d'intervention (Agreenium). Enfin, AgroParisTech est partie prenante du système français d'appui au développement agricole et alimentaire.





Objectif 4.1

Conforter la participation d'AgroParisTech à l'Université Paris-Saclay

AgroParisTech a fait le choix d'être à la fois l'un des membres fondateurs de l'Université Paris-Saclay, l'un de ses établissements -composantes et l'une de ses grandes écoles. AgroParisTech porte notamment dans l'université les thématiques agricoles, alimentaires et environnementales. Le concept de *Graduate School*¹⁸ (GS) tel que cette université l'a développé récemment est l'un des cadres les plus naturels dans lequel AgroParisTech intègre ses activités à celles de l'Université Paris-Saclay. La *Graduate School Biosphera* réunit l'agriculture, l'agroécologie, les transitions des territoires, les aliments et l'alimentation, l'écologie et la biodiversité, la biologie intégrative, la sociologie et les sciences politiques appliquées à ces objets ainsi que l'économie de l'environnement et de l'alimentation. AgroParisTech est particulièrement engagé dans cette *graduate school* mais est aussi actif dans deux autres GS.

Pour assumer pleinement sa position dans l'Université Paris-Saclay, AgroParisTech s'engage à notamment participer activement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'Université Paris-Saclay dans les champs de la formation, de la recherche, de l'innovation et des relations internationales. Pour cela, il s'agit de :

- poursuivre l'engagement d'AgroParisTech dans le dispositif des *graduate schools* au sein de l'Université Paris-Saclay à caractère majoritairement disciplinaire pour des parcours de mention de master ou dans le portage de mentions (mathématiques, économie et management, informatique, ingénierie et systèmes, sciences de la vie et santé, sciences politiques, en particulier) ;
- renforcer et stabiliser la coordination de la *Graduate School Biosphera* au sein de l'Université Paris-Saclay avec les autres acteurs de l'université tant pour des

mentions de master que pour la formation doctorale (école doctorale ABIES), y compris la gestion des habilitations à diriger des recherches ;

- consolider l'implication d'AgroParisTech dans la *Graduate School Métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur* avec les autres acteurs de l'université pour accompagner les étudiants se destinant à des carrières d'enseignants-chercheurs ou de chercheurs ;
- positionner sur le périmètre de *Biosphera* et sur celui d'autres *graduate schools* des dispositifs mutualisés d'appui aux formations ou à la recherche ;
- au-delà des *graduate schools*, favoriser et soutenir les partenariats en formation, recherche et innovation avec les composantes ou grandes écoles composantes de l'Université Paris-Saclay, ainsi qu'avec d'autres établissements du plateau de Saclay ;
- mettre en place lorsque cela se révèle nécessaire ou pertinent, des mutualisations avec les partenaires du plateau de Saclay pour les fonctions soutien (appui à la formation, à la vie étudiante, à la recherche, à l'innovation, à l'Europe, à l'international...) et support (transports, marchés publics, grands dispositifs...) ;
- enfin, en termes de vie de campus, participer de manière active à l'animation du plateau de Saclay en permettant à la communauté AgroParisTech de s'y intégrer avec son identité, ses valeurs, sa conception de sa responsabilité sociale et environnementale. Ses compétences en matière de gestion et de protection des ressources naturelles, de transitions agro-écologique et alimentaire peuvent apporter beaucoup à l'ensemble de l'Université Paris-Saclay.



18 Dans l'Université Paris-Saclay les *graduate schools* réunissent les mentions et parcours de master, les écoles doctorales et les unités de recherche. Elles sont le lieu par excellence de la formation par la recherche. Elles sont au nombre de 17 dans l'Université.

Objectif 4.2**Consolider les liens avec les universités proches des autres implantations au travers des programmes masters et doctoraux, en recherche et en innovation**

Les sites d'AgroParisTech concernés sont ceux de Nancy, Clermont-Ferrand, Montpellier, Kourou, Reims et Orléans. Il s'agit d'intégrer à des degrés divers les activités d'AgroParisTech à celles des universités qui y sont présentes et de porter les thématiques agricoles, alimentaires et environnementales. AgroParisTech s'engage donc sur la période 2022-2026 :

- renforcer les partenariats existants en recherche – sur tous ces sites – et en formation, notamment sur certains masters (Nancy, Montpellier, Reims, Kourou) et en doctorat (Nancy, Montpellier, Reims) ;
- développer de nouveaux partenariats en formation, recherche et innovation tout en s'assurant systématiquement lors de leur mise en place et dans leurs évolutions de la soutenabilité des activités portées par AgroParisTech en termes de moyens (cf. objectif 6.4).

**Objectif 4.3****Consolider une stratégie d'alliances entre grandes écoles**

Au-delà des politiques de site, la stratégie académique d'AgroParisTech passe aussi par le développement d'alliances en France, notamment avec des réseaux de grandes écoles et de formations d'ingénieurs (ParisTech et Agreenium). Ces alliances permettent par exemple des parcours croisés entre écoles sous forme d'année échangées, de doubles diplômes ou de co-directions de thèses.

Sur la période 2022-2026, AgroParisTech s'engage à par exemple :

- stabiliser les flux (entre 50 et 80 étudiants actuellement) accueillis en 3^e année du cursus ingénieur issus d'écoles de l'enseignement supérieur agricole public ou privé ;
- développer les doubles diplômes avec des grandes écoles ou universités françaises et étrangères (vers des flux équilibrés de 60 étudiants échangés par an) ;
- maintenir et développer les dispositifs de recrutements coordonnés d'ingénieurs à l'international ;
- étudier la co-construction de parcours originaux, notamment au sein de l'enseignement supérieur agricole ;
- partager ou mutualiser avec les établissements de ces réseaux des outils utilisés à AgroParisTech ou qui pourraient l'être (innovation pédagogique, formation doctorale, dispositif de recherche sous contrat...) ;
- garantir une bonne gestion opérationnelle du service des concours agronomiques et vétérinaires pour maintenir un haut niveau de technicité et sécurité pour cette mission et en permettre des évolutions (cf. objectif 1.3).



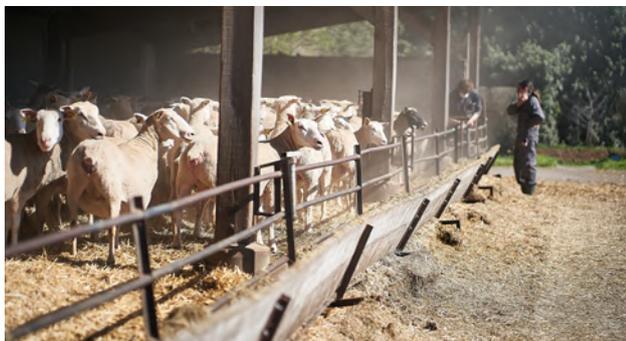
Objectif 4.4

Accroître l'impact d'AgroParisTech en renforçant les liens avec les acteurs du développement agricole et alimentaire dont l'enseignement technique agricole

Parmi les acteurs concernés par les politiques publiques et le développement pris en compte dans le code rural, AgroParisTech a des liens de différentes natures avec l'enseignement agricole technique comme avec d'autres acteurs. Ces liens participent largement à son impact global.

Objectifs :

- consolider les partenariats, tant pour la formation que pour l'innovation et le transfert avec les réseaux des instituts techniques agricoles (ITA), des chambres d'agriculture ou des industries alimentaires (ACTIA) ; cela passe notamment par les réseaux mixtes technologiques (RMT) et les unités mixtes technologiques (UMT) qui lient l'enseignement secondaire et technique agricole à ces activités ;
- dans l'optique d'évolutions des concours d'entrée en formation ingénieur, élargir les liens avec l'enseignement technique agricole sur plusieurs axes : diversification du recrutement des étudiants, contribution au niveau d'excellence des formations de brevets de technicien supérieur agricole (BTSA) et à leur impact sur les grandes transitions ;
- renforcer la participation d'AgroParisTech aux trois instituts Carnot Plant2Pro, 3BCAR et Qualiment par des activités de formation et d'innovation.





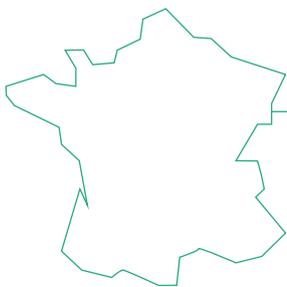
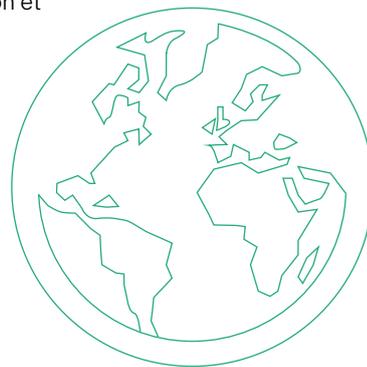
Axe stratégique 5

Améliorer l'internationalisation de l'établissement

Comme mentionné ci-dessus, AgroParisTech présente d'importantes marges de progression en termes d'internationalisation. Le renforcement du positionnement d'AgroParisTech en tant qu'acteur de référence au niveau international dans les sciences du vivant et de l'environnement passe par l'augmentation de l'attractivité et de la notoriété de l'établissement et notamment par :

- la participation de l'établissement et de ses cadres scientifiques à des instances d'orientation ou d'expertise européennes et internationales ainsi que le développement de leur reconnaissance hors de France ; il s'agit par exemple de contribuer à la stratégie européenne et internationale du ministère chargé de l'agriculture ;
- le développement de formations adaptées et attractives pour des étudiants étrangers – y compris non francophones – afin d'équilibrer les flux d'échanges et permettre à un plus grand nombre d'étudiants d'AgroParisTech d'aller étudier à l'étranger dans les destinations de leurs choix ;
- l'élargissement de l'ouverture d'esprit des étudiants et leur aptitude à travailler en milieu interculturel et international pour notamment renforcer leurs possibilités d'insertion professionnelle ;
- la confrontation à d'autres modes de fonctionnement permettant l'identification et l'adoption de bonnes pratiques ainsi que la transformation de l'établissement ;
- un recours plus fréquent aux possibilités offertes par les financements européens, en particulier pour la recherche.

De manière plus précise, AgroParisTech s'engage à décliner cet axe stratégique en se concentrant sur trois grands objectifs complémentaires en Europe et à l'international : l'augmentation de son attractivité en formation ainsi que celles des mobilités étudiantes ; le renforcement et la mise en place d'un nombre limité d'alliances stratégiques pour l'établissement ; le développement de sa notoriété, de sa présence et de son impact.





Objectif 5.1

Augmenter l'attractivité d'AgroParisTech en formation ainsi que les mobilités étudiantes

Pour accroître son internationalisation, AgroParisTech doit accueillir un nombre plus important d'étudiants internationaux et permettre à une très large part de ses étudiants de vivre une mobilité académique à l'étranger. Pour cela, sur la période 2022-2026, AgroParisTech s'engage notamment à :

- renforcer l'accueil d'étudiants internationaux à AgroParisTech, que ce soit pour l'obtention d'un diplôme ou dans le cadre d'un échange : consolider les accords et développer le recrutement coordonné d'étudiants étrangers (par exemple grâce aux réseaux Agreenium et ParisTech) ; développer l'offre de cours en anglais ainsi que les formations 100 % en anglais ouvertes à des candidats étrangers (y compris via des offres courtes spécifiques de type *summer programmes*) pour en attirer davantage et équilibrer ainsi les flux de mobilité étudiante avec de nombreux partenaires étrangers ; améliorer les conditions d'accueil et l'accompagnement de ces étudiants sur les plans matériel et pédagogique : modules et sessions préparatoires en ligne, pré-rentrée ; mieux intégrer les étudiants internationaux afin que la communauté AgroParisTech bénéficie pleinement des effets de « l'internationalisation à domicile » ; développer des accords de double-diplômes (ingénieur et master) avec des institutions

étrangères ; consolider notre stratégie *Erasmus+* pour le montage et la mise en œuvre d'activités de formation européennes (masters *Erasmus Mundus* par exemple) ;

- compléter l'offre de mobilité académique à l'étranger pour ses étudiants ; développer par exemple quelques partenariats équilibrés dans des pays anglophones pour répondre aux attentes des étudiants d'AgroParisTech et permettre à ceux qui le souhaitent d'étudier dans un pays de langue anglaise ;
- maintenir ou accentuer sa participation active aux projets européens ou internationaux des écosystèmes locaux à Palaiseau (en particulier à travers la *Graduate School Biosphera*), à Nancy dans des formations internationales sur la forêt, à Montpellier pour la gestion des écosystèmes ou de l'eau, ou pour les systèmes d'information géographiques, à Kourou sur les forêts et les écosystèmes tropicaux ou encore à Reims sur la bioéconomie ;
- maintenir ou mettre en place des écoles d'été thématiques mobilisant l'expertise d'AgroParisTech, en ayant notamment recours aux programmes intensifs hybrides *Erasmus+* et faciliter la participation de nos étudiants aux programmes existants.

Objectif 5.2

Investir dans un nombre limité d'alliances européennes et internationales et de partenariats stratégiques

Si une politique ambitieuse de mobilité étudiante (obligation de mobilité sortante pour les ingénieurs) nécessite un large réseau de partenaires internationaux et notamment un grand nombre d'accords d'échange, la politique européenne et internationale d'AgroParisTech passe aussi par des alliances stratégiques multilatérales ou des partenariats stratégiques bilatéraux avec quelques universités européennes ou étrangères en nombre limité et choisies pour la pertinence des coopérations développées avec elles.

Ainsi AgroParisTech s'engage à :

- participer activement aux activités de formation, de recherche ou d'innovation de l'université européenne *EUGLOH* au sein de l'Université Paris-Saclay, notamment dans les domaines liés à la nutrition, l'environnement, la biologie et aux interfaces entre santé, alimentation et (éco)toxicologie environnementale ;
- consolider les alliances avec d'autres universités européennes actives dans les sciences agronomiques

ou de l'environnement, comme l'alliance *European Bioeconomy University*¹⁹, au travers du développement de projets co-portés et d'échanges de chercheurs et de doctorants ;

- établir quelques partenariats bilatéraux stratégiques avec des établissements non européens particulièrement investis dans les secteurs d'intervention d'AgroParisTech (Amérique, Asie, Océanie) ;
- renforcer ou développer les coopérations avec le continent africain en lien avec d'autres établissements ou réseaux d'établissements français d'enseignement supérieur ou de recherche (ParisTech, Agreenium, CIRAD, IRD ou INRAE).



19 Alliance avec cinq universités européennes dans le champ de la Bioéconomie : Wageningen aux Pays-Bas, Bologne en Italie, Hohenheim en Allemagne, BOKU (Vienne) en Autriche, UEF en Finlande.



Objectif 5.3

Développer la notoriété, la présence et l'impact d'AgroParisTech en Europe et à l'international

AgroParisTech a d'ores et déjà une forte activité et une présence reconnue dans les projets européens de formation (programme *Erasmus+*). Cependant il existe encore des marges de progression significatives pour la recherche et l'innovation. En effet, l'Europe et l'international offrent de nombreuses opportunités pour développer les activités de recherche et d'innovation au meilleur niveau. AgroParisTech compte aider sa communauté à saisir davantage les occasions d'y participer. Sa stratégie internationale doit donc aussi passer par l'accompagnement de ses personnels et par une reconnaissance plus forte de ce qu'ils peuvent apporter, en particulier pour certains pays dans le contexte du changement climatique et de la transition écologique. AgroParisTech s'engage par exemple à :

- accompagner les cadres scientifiques de l'établissement vers une participation renforcée aux projets de recherche collaboratifs européens, voire la coordination, (par exemple projets collaboratifs ou réseaux doctoraux d'Horizon Europe ; réseaux COST) et des bourses de recherche prestigieuses (de type ERC ou bourses Marie Skłodowska-Curie pour les post-doc) ; développer un accompagnement pour les projets de recherche et d'innovation internationaux hors Europe avec le soutien d'agences étrangères ou d'organisation internationales ;
- renforcer son attractivité en s'appuyant, par exemple, sur les *alumni* en poste à l'étranger et les étudiants en mobilité comme autant d'ambassadeurs, en exploitant les synergies à l'international avec l'Université Paris-Saclay et en lien étroit avec la fondation AgroParisTech, par exemple pour des bourses de mobilité ;
- favoriser les mobilités de durée significative (plusieurs semaines) des enseignants-chercheurs d'AgroParisTech, l'accueil de professeurs invités et, d'une manière générale, les échanges de personnels avec d'autres établissements européens ou internationaux ;
- renforcer l'adaptation des formations et de la recherche d'AgroParisTech aux enjeux de la transition écologique dans certains pays pour y diffuser davantage l'expertise de ses personnels ou les compétences de ses diplômés et accentuer ainsi son impact ; continuer à valoriser l'expertise des membres de sa communauté à travers son engagement dans différents projets européens ou internationaux et dans des activités de dissémination au niveau international ; tirer pleinement partie, à des fins d'impact, de notoriété ou d'influence de l'insertion d'AgroParisTech dans des réseaux internationaux (ISEKI, NFZ, ICA²⁰, etc.).



20 ISEKI : Food Association (*European Association for Integrating Food Science and Engineering Knowledge into the Food Chain*)
NFZ Forest.net : Nancy-Freiburg-Zurich European network for forest research and higher education
ICA : Association for European Life Science Universities



Axe stratégique 6

Réussir l'installation à Palaiseau

Le regroupement des forces d'AgroParisTech présentes jusqu'alors sur quatre sites en Ile-de-France et la participation très active de l'établissement à la création et désormais aux activités de l'Université Paris-Saclay constituent une étape très importante pour l'établissement et sa communauté. Ce sont les 4/5 des activités et des forces d'AgroParisTech qui sont directement concernées et les conséquences sur les autres sites ne sont pas négligeables.

Les opportunités que présente ce transfert ont été mentionnées à de nombreuses reprises, notamment pour l'objectif 2.1. AgroParisTech doit réussir à les saisir pleinement dans les cinq années qui viennent tout en étant très attentif aux conséquences et aux risques liés à cette opération structurante. Pour cela, AgroParisTech décline cet axe stratégique en trois objectifs de nature et de temporalité différentes. Ces objectifs sont centrés sur les besoins des individus, sur la vie et la cohésion de la communauté ainsi que sur l'organisation de l'établissement.



Objectif 6.1

Permettre à chacun de travailler sur ou avec le nouveau campus

Des engagements importants ont été pris par l'établissement et ses partenaires vis-à-vis de chacun des membres de la communauté AgroParisTech pour faire de ce transfert une réussite. C'est à l'établissement de tout faire pour que ces engagements soient bien tenus, qu'ils ne dépendent que de lui ou qu'ils relèvent aussi de la décision de partenaires. Pour cela, AgroParisTech s'engage à notamment :

- s'assurer du respect des engagements pris vis-à-vis des personnels directement concernés en termes d'accompagnement et ceci quel que soit leur statut et dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- s'assurer du développement rapide d'une offre de logements suffisante et adaptée sur le plateau

de Saclay pour permettre à tous les étudiants d'AgroParisTech qui le souhaitent d'habiter à proximité immédiate du nouveau campus ; il s'agit pour AgroParisTech de travailler étroitement avec la Maison des ingénieurs agronomes, l'Université Paris-Saclay, le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS), l'Etablissement public d'aménagement Paris-Saclay (EPAPS), les collectivités locales et les bailleurs privés ;

- prendre en compte dans l'organisation de l'établissement (notamment les modalités de tenue et horaires des réunions) les contraintes nouvelles liées au transfert pour l'ensemble des personnels ou étudiants d'AgroParisTech.



Objectif 6.2

Aider les étudiants et les personnels à réinventer une vie de campus à Palaiseau

L'arrivée sur un nouveau campus très différent des sites précédents crée un contexte entièrement nouveau pour la communauté AgroParisTech qui y travaillera et y vivra. En tant que grande école, l'établissement doit être attentif à ce qu'une vie de campus riche et dense s'y développe à la hauteur de ce qui existait avant le transfert. Il s'agit aussi de maintenir voire de renforcer la cohésion de la communauté. Dans la période de cinq ans qui s'ouvre, AgroParisTech s'engage à donc :

- agir pour que l'offre de logements existants sur le plateau de Saclay favorise la cohésion entre étudiants des mêmes cursus et promotions d'AgroParisTech et de *Biosphera* tout en facilitant l'intégration de la communauté étudiante AgroParisTech à celle plus vaste de l'Université Paris-Saclay ;
- s'assurer de l'existence d'une offre de restauration suffisante pour l'ensemble des personnels et étudiants du campus. La capacité à réunir la communauté à l'occasion des repas est aussi considérée comme importante ; il s'agit par ailleurs de contribuer à une

offre de restauration adaptée aux enjeux du futur et tirant parti des compétences et de l'engagement d'AgroParisTech et de sa communauté sur ces enjeux. Ce dossier concerne également le CROUS et la filiale Campus Agro (CASAS) ;

- proposer une large gamme d'activités physiques et sportives aux étudiants et aux personnels et accompagner le développement d'activités culturelles et associatives afin de renforcer la cohésion de la communauté AgroParisTech (cf. objectifs 1.8) notamment dans le contexte nouveau que crée le développement du télétravail ; les associations étudiantes comme celles des personnels ont un rôle important à jouer ; augmenter les ressources consacrées à la vie de campus : moyens financiers, locaux, terrains...;
- utiliser le cadre du nouveau campus pour développer des activités interculturelles et favoriser une plus grande intégration des étudiants internationaux et l'internationalisation à domicile.

Objectif 6.3

Assurer le suivi logistique et financier du campus Agro Paris-Saclay

La construction et le fonctionnement du nouveau campus de Palaiseau génèrent de nombreuses opportunités pour l'établissement, exigent des adaptations qui concernent tout l'établissement compte tenu de la place qu'y occupe ce campus et portent en eux un certain nombre de risques pour AgroParisTech. Le choix fait d'un contrat dit global, de conception-réalisation-exploitation-maintenance (CREM) pour ce campus modifie profondément le rôle d'hébergeur qu'assumait jusqu'à présent l'établissement. Indépendamment des questions de gouvernance et de gestion des moyens et des ressources mentionnées sur l'axe stratégique 6, il s'agit donc pour les années 2022-2026 de :

- mettre en place, à l'occasion du transfert à Palaiseau, une nouvelle gouvernance de l'établissement, adaptée à l'existence du nouveau campus et qui prenne également en compte une déconcentration des décisions sur les sites en région ; ceci implique une différenciation entre missions de siège et missions de gestion de campus, dont celui de Palaiseau ;
- organiser les relations entre AgroParisTech, INRAE, CASAS et le groupement d'entreprises titulaire du contrat CREM ;
- assurer un suivi financier rigoureux pour vérifier les hypothèses de soutenabilité de fonctionnement de ce nouveau campus dans le budget de l'établissement.





3. Modalités de suivi du contrat

Ce contrat est établi pour la période 2022-2026.

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.

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 13 décembre 2022

Le ministre de l'agriculture et de
la souveraineté alimentaire

Pour le ministre et par délégation,

Le directeur général de
l'enseignement et de la recherche

Le directeur général
d'AgroParisTech

.....
Benoît BONAIME

.....
Laurent BUISSON



4. Objectifs de performance

Objectifs génériques

Objectifs fixés par le Ministère	Objectifs correspondants du COP	Indicateurs	Valeur initiale	Cible
Former des ingénieurs, pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la santé, de l'environnement du paysage et de l'aménagement du territoire, formés aux pratiques de la recherche et ouverts sur l'international	2.1	Taux net d'emploi à 24 mois	95 %	Maintien ou augmentation
	2.4			
	5.1	Pourcentage de diplômés sortants ayant suivi au moins un semestre à l'étranger	22 %	Maintien ou augmentation
Améliorer les synergies et les mutualisations entre formations des établissements de l'enseignement supérieur agricole	3.4	Pourcentage d'étudiants poursuivant en thèse	13 %	Maintien ou augmentation
	4.3	Nombre de mobilités étudiants inter-établissements de l'enseignement supérieur agricole, public et privé (entrant et sortant)	36	Maintien ou augmentation
Accroître l'attractivité internationale des formations	5.1	Nombre d'étudiants étrangers accueillis dans l'école pour au moins un semestre	360	Maintien ou augmentation
Assurer la cohérence et l'intérêt réciproque de la recherche, de la création et de la formation	3.4	Nombre de chercheurs participant aux enseignements	365	Maintien ou augmentation
Développer la valorisation de la recherche vers les secteurs professionnels et l'appui aux politiques publiques	3.1	Indicateur n°3 part performance recherche		---
Assurer un appui à l'enseignement technique agricole	4.4	Actions réalisées en appui à l'enseignement technique agricole		Bilan annuel lors de l'entretien stratégique
Organiser les formations dans des conditions optimales de coût et de qualité de service	1.4	Coût de formation par étudiant du cursus de référence (Indicateur du PAP)		Maintien ou diminution sur la période
Améliorer les conditions de sécurité sur le site	1.2	S'assurer de l'actualisation du PPMS Réalisation d'un exercice annuel de sécurité		Oui
	1.3	Trésorerie et CAF		Maintien ou augmentation
Viser une gestion durable de l'établissement (économique/ sociale/environnementale)	1.4	Déploiement de la comptabilité analytique		Échéancier
	1.2	Réalisation/Suivi du Plan Vert ou de l'Agenda 21		Échéancier
	1.4	Nombre de contractuels de catégories B et C en CDD sur des fonctions support (ETP)		Diminution sur la période



Objectifs spécifiques

Objectifs du COP	Indicateurs	Valeur	Cible
Axe stratégique 1 : Affirmer l'identité et faire évoluer la gouvernance de l'établissement			
Objectif 1.1 : Mieux faire connaître AgroParisTech	1. Fréquentation du site internet et des médias en ligne associés (nombre de consultations)	19 564 visiteurs uniques et 86 062 pages vues en nov.22	Augmentation
	2. Présence institutionnelle dans les médias (nombre d'articles mentionnant AgroParisTech et reprenant des positions de l'établissement et/ou de ses représentants)	178 retombées presse en nov.22	Augmentation
Objectif 1.2 : Définir et déployer une politique de responsabilité sociale et environnementale	3. Obtention du label DDRS	34/55 variables conformes	55/55 variables conformes
	4. Enquêtes et consultations de publics clés (internes et externes) sur l'image d'AgroParisTech et de ses activités, y compris enseignement (notoriété, qualité, positionnement RSE et développement durable)		Tous les 2 ans
Objectif 1.4 : Faire évoluer le modèle économique et développer les moyens et les ressources	Objectif générique H		
	5. Nombre et montant total des conventions de financement signées par AgroParisTech en formation et en recherche/innovation	145 6 218 K€	+ 10 %
	Objectif générique I		



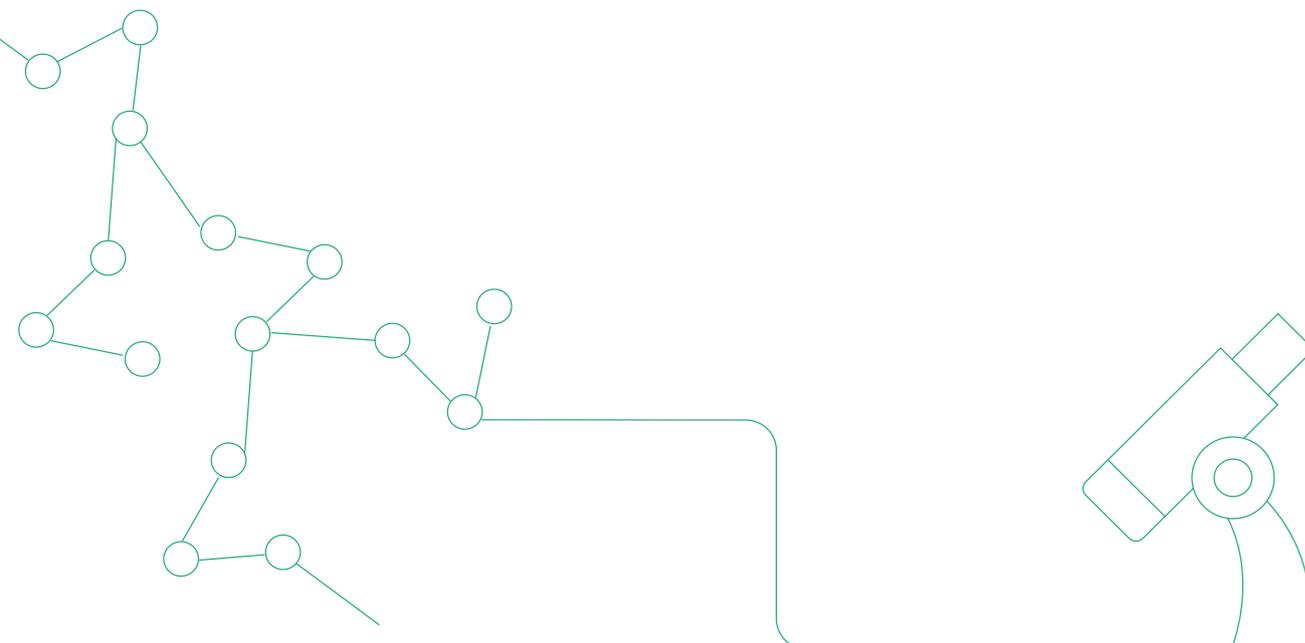


Objectifs spécifiques

Objectifs du COP	Indicateurs	Valeur	Cible
Axe stratégique 2 : Consolider une position de leader en formation dans les sciences et l'ingénierie du vivant			
Objectif 2.1 : Former au meilleur niveau des ingénieurs et cadres dirigeants pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la santé, de l'environnement et des territoires	Objectif générique A		
Objectif 2.2 : Contribuer à former des fonctionnaires pour les politiques publiques	Objectif générique A		+ 10 %
Objectif 2.3 : Faire évoluer le recrutement des étudiants	6. Nombre de boursiers sur critères sociaux		Augmentation
Objectif 2.4 : Conduire des réflexions prospectives sur les métiers d'avenir	7. Produire un CAP tous les deux ans	1 tous les 2 ans	maintien
	Objectif générique A		
Objectif 2.6 : Développer et accompagner créativité, innovation et entrepreneuriat dans les formations	8. Nombre d'étudiants en parcours entrepreneuriat		+ 10 %
Objectif 2.8 : Renforcer la vie étudiante et les activités non académiques	9. Rénovation/extension de la MIAA		Lancement d'ici 2025
Axe stratégique 3 : Conforter la place de la recherche ainsi que celle de l'innovation et du transfert de technologie			
Objectif 3.1 : Affirmer l'identité recherche d'AgroParisTech	10. Définition et déploiement d'une stratégie recherche	non	oui
	11. Part des ingénieurs diplômés obtenant un doctorat		Augmentation
	Objectif générique E		
Objectif 3.3 : Installer et développer une politique d'innovation	Objectif générique A		
	Objectif générique D		
Axe stratégique 4 : S'insérer dans les écosystèmes de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie			
Objectif 4.1 : Conforter la participation d'AgroParisTech avec l'Université Paris-Saclay	12. Part des élèves-ingénieurs inscrits en master		Augmentation
Objectif 4.2 : Conforter les liens avec les universités proches des autres implantations au travers des masters et doctoraux			
Objectif 4.3 : Consolider une stratégie d'alliances entre grandes écoles	Objectif générique B		
Objectif 4.4 : Poursuivre et renforcer les liens avec les acteurs du développement agricole et alimentaire dont l'enseignement technique agricole	13. Part des étudiants issus de lycées agricoles parmi les élèves ingénieurs	10 %	Augmentation
	Objectif générique F		

Objectifs spécifiques

Objectifs du COP	Indicateurs	Valeur	Cible
Axe stratégique 5 : Améliorer l'internationalisation de l'établissement			
	Objectif générique A		
	Objectif générique C		
Objectif 5.1 : Augmenter la notoriété et l'attractivité d'AgroParisTech	14. Label Bienvenue en France	2 étoiles	Maintien ou 3 étoiles
Objectif 5.2 : Consolider les alliances européennes et internationales et renforcer ainsi les activités d'enseignement et de recherche	15. Nombre d'accords de coopérations signés avec des établissements d'enseignement supérieur de pays développés anglophones et flux d'étudiants		Augmentation
Objectif 5.4 : Renforcer et faire mieux reconnaître à l'étranger l'expertise présente à AgroParisTech	16. Développer et mettre en œuvre une stratégie de coopération internationale, notamment avec le continent africain	Non	oui
Axe stratégique 6 : Réussir l'installation à Palaiseau			
Objectif 6.1 : Permettre à chacun de travailler sur ou avec le nouveau campus	17. Mettre en place un suivi des conditions de transport pour les personnels et étudiants du campus de Palaiseau	non	oui
Objectif 6.3 : Assurer le suivi logistique et financier du campus Agro Paris-Saclay	18. Mise en place d'un suivi régulier du coût de fonctionnement du nouveau campus	non	oui





agroparistech.fr

AgroParisTech  | université
PARIS-SACLAY

Partenaire de

