



Organisation générale et besoins de renforcement pour le pilotage général et les dynamiques collectives

DOCUMENT DE TRAVAIL

(Dernière mise à jour : 9 juin 2022)

PRINCIPES GENERAUX D'ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUT (RAPPELS)

L'Institut Agro est organisé en trois écoles, qui inscrivent leur projet et leurs stratégies d'école dans le projet stratégique global de l'Institut. Les dynamiques collectives font jouer les synergies et complémentarités entre écoles et sont portées par les équipes des écoles, le choix fondateur de l'organisation générale étant le maintien des moyens opérationnels dans les écoles.

Les écoles sont organisées en départements (traitant de formation et de recherche, ou seulement de formation), services d'appui, services supports, et services d'appui à l'enseignement technique agricole, et portent des entités à vocation transverse et thématiques, telles que les chaires d'entreprise (une vingtaine au total dans l'Institut) et les pôles thématiques (cinq pôles, existants ou en devenir), dont l'activité est conduite en étroite articulation avec les départements concernés. L'Institut Agro compte également trois domaines agricoles expérimentaux, et une fondation unique (nouvellement créée à partir des fondations d'écoles préexistantes).

Les principes généraux d'organisation de l'Institut Agro, présentés au CT du 15 octobre 2021, sont rappelés en Annexe 1. Une note sur les pôles thématiques est donnée en Annexe 2.

Le pilotage des dynamiques collectives Institut implique donc une forme d'organisation matricielle articulant des liens d'autorité hiérarchique (dans la ligne hiérarchique DG Institut – directions d'école – équipes des écoles), et des liens d'autorité fonctionnelle pour l'atteinte des objectifs stratégiques communs et la mise en œuvre des dynamiques transverses (inter-écoles). Ce pilotage doit être soigneusement orchestré, compte tenu de la taille importante de l'établissement (1380 personnels, dont plus de 300 enseignants-chercheurs) et de sa configuration multisites (Rennes, Angers, Dijon, Montpellier, Marmilhat, Florac, Villeneuve-lès-Maguelone, Salon-de-Provence) avec un siège social à Paris.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DE PILOTAGE GENERAL POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INSTITUT : OBJECTIFS ET FEUILLE DE ROUTE

Force est de constater que la dynamique collective conduite à ce stade « à iso-organisation », atteint aujourd'hui ses limites, et qu'il est maintenant nécessaire de renforcer la capacité de pilotage de l'établissement et de consolider les dynamiques transverses par des renforts techniques bien ciblés.

Dans cet objectif et dans le cadre de la campagne d'emploi générale, la création des équipes de pilotage au niveau Institut porte à la fois sur :

- **Des créations de postes** (par réallocation interne ou nouveau moyen) ;
- **Des missions confiées à des personnes déjà en poste** (donc une part d'ETP existant mobilisé sur une mission complémentaire). Ces missions sur des fonctions stratégiques collectives et transverses doivent être inscrites dans la fiche de poste ou les lettres de mission adressées aux personnes concernées.

Dans les deux cas les liens hiérarchiques et fonctionnels doivent être clairement précisés dans les fiches de postes ou lettres de mission.

Pour ces postes ou missions, il est prévu de lancer des appels à candidatures et recrutements, après information/avis des instances concernées sur l'organisation mise en place, notamment :

- A compter du 12 mai 2022 (i.e. après validation en Codir Institut du 11 mai et envoi de la note au CT) : information des collectifs et notamment les Codir, instances et composantes des écoles sur le projet d'organisation générale
- CT du 20 mai 2022 : organisation générale et campagne emplois Institut (information)
- CT 17 juin 2022 : organisation générale et campagne emplois Institut (avis)
- CA 28 juin 2022 : présentation de l'organisation générale

Aux CT du 17 juin et du 14 octobre 2022 un point d'étape sera fait sur les nouveaux éléments d'organisation des fonctions support Finances et SI au niveau de l'Institut, suite aux missions d'accompagnement externes en cours sur ces deux sujets.

CALIBRAGE GLOBAL DES BESOINS POUR LE PILOTAGE GENERAL ET LES DYNAMIQUES COLLECTIVES

La création et le renforcement des équipes de pilotage Institut, dans le cadre de la campagne d'emploi générale, se déploie sur 2022-2023-2024.

- **L'ensemble des besoins nouveaux pour le pilotage général et le renforcement des dynamiques transverses (vs. les besoins spécifiques écoles) est évalué à 15 à 20 postes à pourvoir sur trois ans**, intégrant les postes répondant aux besoins de renfort technique sur des sujets ciblés (notamment apprentissage, cursus intégrés postbac, etc.) – **et 10 missions** (liste à stabiliser), récapitulés dans le **tableau joint en Annexe 3**.
- **Ces besoins nouveaux s'intègrent dans une mobilisation collective plus large** si l'on compte l'ensemble des personnes déjà nommées sur des postes, ou pilotant des missions ou domaines spécifiques pour le collectif Institut, et qui ont reçu pour ce faire des lettres de mission signées par la directrice générale et les directeurs d'école ([lettres publiées sur la plateforme Institut Agro](#)). Ces postes ou missions sont listés ci-après.

NB : Hormis certaines missions portant sur des chantiers limités dans le temps (chantiers d'harmonisation ou de mutualisation), ces missions au service du collectif ont vocation pour la plupart à être pérennes car structurantes pour l'activité de l'Institut.

- Les secrétaires généraux d'école missionnés comme référents des fonctions support (3).
 - Affaires financières, SSTE : Gaëlle Malecot-Tamborini
 - RH, affaires juridiques : Cédric Valora
 - SI, patrimoine et logistique : Laurent Gebel
- Les personnes recrutées ou missionnées sur le pilotage des fonctions support (8).
 - Responsable des affaires financières Institut : Jérémy Fourreau (Poste)
 - Chargé de mission contrôle interne et performance auprès de l'agent comptable : François Guyomarch (Poste)
 - Pilote des affaires juridiques : Christophe Rivoallan (Mission)
 - Pilote RH : Sandrine Gouskov (Mission)
 - Pilote SI : David Séverin (Mission)
 - Pilote logistique : Stéphane Chabrol (Mission)
 - Pilote patrimoine : Patricia Lhardit (Mission)
 - Pilote SSTE : Eric Mortreau (Mission)
- Les personnes identifiées et missionnées par le Codir sur le pilotage des fonctions d'appui ou fonctions stratégiques transverses (10).
 - Hélène Poirier sur le partenariat avec l'EHESP
 - Didier Gascuel sur le partenariat avec l'Ifremer
 - Dominique Vollet sur le partenariat avec Inrae
 - Aurélie Chassagne sur le partenariat avec l'IMT
 - Nathalie Cayot sur le pilotage des évaluations HCERES et CTI
 - Maryline Huchet sur la politique doctorale
 - Thierry Langouët sur la préfiguration du pilotage de la mission d'appui à l'enseignement technique agricole et le partenariat avec l'Ensfea
 - Karine Gauche sur le pilotage de la préparation des CE Institut
 - Dominique Vollet sur le pilotage de la préparation des CS Institut
 - Estelle Baurès sur le pilotage DD&RSE Institut
- Les autres personnes mobilisées comme pilotes des différents chantiers et groupes de coordination du projet stratégique (24), mobilisations formalisées par des lettres de mission adressées par la direction générale et co-signées par les directions d'écoles concernées, et dûment [publiées sur la plateforme Projet Institut Agro](#).
 - Isabelle Jannot, Quentin Rouillé, Alexandre Weill et Jacques Wery pour la cellule stratégique
 - Manuel Blouin, Edith Le Cadre et Stéphane de Tourdonnet pour le chantier transition agroécologique
 - Stéphane Fournier, Romain Jeantet et Hélène Simonin pour le chantier transition alimentaire
 - David Causeur, Pierre-Yves Louis et Vincent Ranwez pour le chantier transition numérique
 - Loïc Brada, Anaïs Loizon et Christine Vandenkoornhuysen pour le chantier innovations pédagogiques et sciences de l'éducation
 - Claire Aubron, Nathalie Cayot et Valérie Datin-Lechevalier pour le chantier équivalence horaire des activités de formation et primes pour charges administratives des enseignants-chercheurs
 - Jean-Luc Bosio, Cécile Dubas et Gaëlle Roudaut pour le chantier stratégie internationale
 - Valéry Malécot, Sylvie Robert et Estelle Veuillerot pour le chantier appui à l'enseignement technique agricole et collaboration avec l'enseignement supérieur

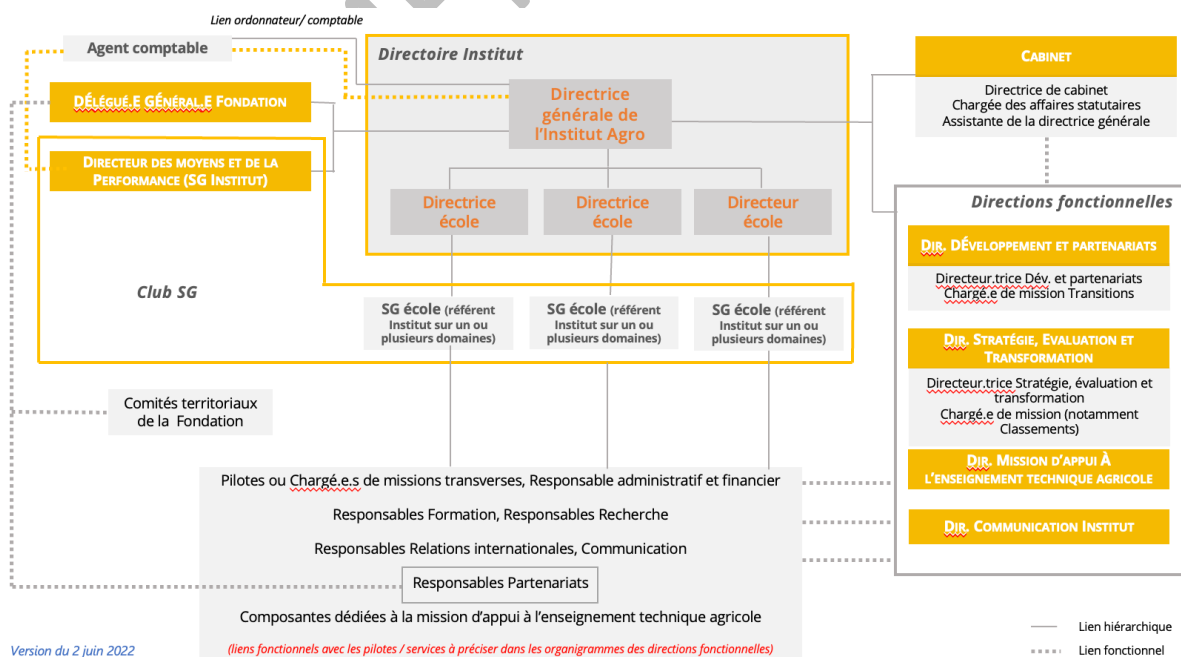
- Karine Gauche, Hélène Poirier et Dominique Vollet, pour le groupe de coordination stratégie recherche
- Nathalie Cayot, Karine Gauche et Romain Jeantet pour le groupe de coordination stratégie formation

Cela représente **45 personnes** (3+8+10+24), auxquelles s'ajoutent la DG et les 13 personnes rattachées directement à la directrice générale (cf. ci-après) soit **45+1+13 = 59 personnes d'ores et déjà identifiées et spécifiquement mandatées par lettre de mission au service du collectif Institut**.

A ces 59 personnes s'ajoutent toutes celles mobilisées sur les autres chantiers du projet stratégique sans lettre de mission spécifique.

- ⇒ La mise en place des équipes de pilotage Institut dans le cadre de la campagne d'emploi représente **un besoin nouveau de 15 à 20 postes (à pourvoir sur 3 ans)**.
- ⇒ Sur ces 15 à 20 postes, 5 sont placés au niveau de l'équipe de direction générale (les 4 postes de direction fonctionnelle et le(la) délégué(e) de la Fondation Institut nouvellement créée) ; cf. organigramme ci-après. Les 10 autres postes correspondent à des renforcements ciblés pour la sécurisation des fonctions support ou appui ou des sujets particuliers (notamment cursus intégrés postbac et apprentissage...).
- ⇒ Ce besoin nouveau est à mettre au regard du total d'environ **90 personnes mobilisées sur des postes ou missions au service du collectif** – en effet 59 + 15 (à 20) postes nouveaux + 10 missions = 84 à 89.
- ⇒ Et cet ensemble de près de 90 personnes est à rapporter à l'effectif total de 1380 personnes, ce qui représente **environ 7% de l'effectif total de l'établissement**.

ÉQUIPE DG ET PILOTAGE GENERAL – PROPOSITION D'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE ET DU PILOTAGE DES FONCTIONS COLLECTIVES TRANSVERSES



LE DIRECTOIRE est constitué de la directrice générale et des 3 directeur(rice)s écoles.

L'ÉQUIPE DE DIRECTION GENERALE est constituée, autour de la directrice générale, des 3 directeur(rice)s écoles, des 10 autres personnes directement rattachées à la directrice générale (le SG Institut, les 3 membres du cabinet DG, le(la) délégué(e) général(e) Fondation, l'agent comptable, et les 4 directions fonctionnelles), et des 3 SGs écoles.

Le directoire et l'équipe de direction générale se réunissent chaque mercredi en Codir, avec des invités en tant que de besoin selon les sujets abordés.

LE CABINET DE LA DG comprend 3 personnes :

- La directrice de cabinet (Delphine Ancien)
- La chargée des affaires statutaires (Catherine Prevel)
- L'assistante de la directrice générale (Marion Llorente)

Le cabinet est renforcé en tant que de besoin par des conseillers (par ex. conseiller Afrique) exerçant des missions auprès de la DG.

- **La directrice de cabinet (Poste / D. Ancien)** assure les relations publiques de la DG et coordonne les activités du cabinet y compris les conseillers. Elle prépare, facilite et sécurise l'activité de la DG via l'analyse de dossiers complexes, la rédaction de notes et d'argumentaires, la préparation de rendez-vous stratégiques, le conseil, la coordination de la gestion de crise. La dircab travaille en lien étroit avec les 4 directions fonctionnelles, le(la) déléguée générale de la fondation, le secrétaire général de l'Institut, et avec les 3 directions d'écoles, en fonction des demandes de la directrice générale. Elle contribue au développement, à la cohérence, à la lisibilité et à la visibilité de l'action de la direction de l'Institut à travers la préparation et le suivi des dossiers portés au niveau de la direction générale et supervise et veille à la cohérence de l'ensemble des actions et de la stratégie de communication de l'Institut, en synergie avec le (la) dircom Institut.
- **La chargée des affaires statutaires (Poste / C. Prevel)** assure l'appui aux instances Institut (CA, CE, et CS) et est en charge de l'organisation du CA en lien avec la direction générale. L'organisation du CE et CS s'effectue en lien étroit avec les directions d'écoles, et notamment les pilotes appui CE (C. Sinfort et K. Gauche) et le pilote appui CS (D. Vollet). Elle a un rôle de conseil et d'expertise dans le domaine des affaires statutaires et institutionnelles auprès de la direction générale de l'Institut (sécurité juridique des actes de l'Institut notamment la conformité des textes, des statuts, des actes règlementaires, des règlements intérieurs, des délégations, etc.) et les directions d'école en lien étroit avec le responsable des affaires juridiques. Elle assure le management du secrétariat particulier de la direction et de l'assistante en charge de la préparation des instances.
- **L'assistante DG (Poste / M. Llorente)** assure le secrétariat particulier de la directrice générale en lien étroit avec la directrice de cabinet, et assiste le secrétaire général et la chargée des affaires statutaires de l'Institut Agro, et les autres membres de l'équipe DG. Dans le cadre de ses activités, elle supervise leurs agendas et les prises de rendez-vous, organise les réunions, et veille au respect du calendrier et des principales échéances de l'activité de la direction. Elle contribue à l'organisation des instances centrales et assure la coordination des secrétariats de direction des écoles.

Le (la) délégué(e) général(e) de la Fondation (Poste) : assure la relation avec le président et le conseil de gestion de la Fondation, définit et propose le plan stratégique de la Fondation et assure sa mise en œuvre, conçoit, anime et pérennise la stratégie de collecte de fonds avec le conseil de gestion de la Fondation. Elle (il) accompagne la création et le déroulement des programmes, représente la

Fondation dans les instances de gouvernance des programmes, et assure la gestion et l'administration de la Fondation. Le(la) délégué(e) promeut la Fondation et ses actions aux plans national, européen et international, assure la cohérence, le lien et les synergies avec les fondateurs ainsi qu'avec les partenaires, experts, étudiants, alumni et d'autres fondations.

Le(la) délégué(e) général(e) de la Fondation travaille en lien étroit avec le(la) directeur(rice) Développement et partenariats, les comités territoriaux de la Fondation et les directions du partenariat dans les 3 écoles.

LE PILOTAGE DES FONCTIONS SUPPORT

- **Le SG Institut assure, auprès de la DG Institut, le rôle de « Directeur des moyens et de la performance »** (Laurent Gebel SG pi ; AAC à lancer à l'été 2022 pour le recrutement sur le **poste fonctionnel** de SG). Le (la) SG assure la coordination globale, l'articulation et la cohérence d'ensemble des grandes fonctions (RH, SI, finances, patrimoine, sécurité-prévention, etc.) en lien direct (autorité fonctionnelle) avec les SG (« **Club SG** ») et les pilotes de ces grands domaines. Le (la) SG Institut travaille en lien direct avec l'agent comptable pour assurer des liens étroits entre ordonnateur et comptable. Il (elle) est en charge de l'instruction du dialogue social (CT en 2022, puis CSA et formation spécialisée Institut en 2023).
- **Un poste de DSI Institut est créé**, englobant les dimensions **organisation fonctionnelle, technique et service utilisateur**. La réflexion sur son positionnement et rattachement est en cours, et se poursuivra avec une mission d'accompagnement externe, incluant la réalisation d'un état des lieux des différentes organisations existantes afin d'installer un SI unique (lancée le 16 mai 2022 avec Cap Gemini). L'organisation cible sera présentée en CT d'octobre 2022.
- L'ensemble du dispositif d'organisation des fonctions support Institut, précisant les liens hiérarchiques et fonctionnels, est décrit dans le document « Organisation des fonctions supports » (validé en CT du 13 juillet 2021). L'organisation de la chaîne financière sera précisée suite à l'accompagnement par le cabinet Deloitte et sera présentée en CT d'octobre 2022. Les besoins de renfort sur les fonctions support sont bien identifiés dans les 15 à 20 postes à pourvoir sur 2022-2023-2024.

LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES : Le directoire s'appuie sur 4 directions fonctionnelles (à créer), qui travaillent ensemble de façon étroite, ainsi qu'avec le SG Institut (directeur Performance et moyens) et le(la) délégué(e) général(e) de la Fondation. Le descriptif plus précis de ces postes de direction fonctionnelle est donné en Annexe 4.

- **Le (la) directeur(rice) Développement et partenariats (Poste)** + chargé de mission transitions placé à ses côtés (Poste) – *NB : la fonction de chef de projet stratégique disparaît puisqu'il s'agira de suivre et piloter le projet dans le cadre de la direction fonctionnelle Stratégie, évaluation et transformation.*
- **Le (la) directeur(rice) Stratégie, évaluation et transformation (Poste)** + chargé de mission placé à ses côtés (notamment sur les classements et indicateurs) (Poste)
- **Le (la) directeur(rice) de la mission d'Appui à l'enseignement technique agricole (Poste)** – *NB : nomination de Thierry Langouët le 9 mars, chargé de la préfiguration de cette direction fonctionnelle avant lancement d'un AàC / poste nouveau en 2022/23.*
- **Le (la) directrice de communication Institut (Poste)** : le retour d'expérience sur les deux premières années d'existence de l'Institut, et notamment des derniers mois avec le lancement

de la nouvelle marque, et les enjeux des prochaines années, montre la nécessité et l'urgence de renforcer la capacité de communication au niveau « *corporate* », en complémentarité et subsidiarité et lien étroit avec les responsables communication des écoles. Le poste de directrice de cabinet, même s'il comprend une valence de communication et d'image, n'a pas cette dimension opérationnelle pour opérer le changement d'échelle nécessaire au plan national et international.

PRIORISATION DES BESOINS – FEUILLE DE ROUTE

23 mai 2022 (après CT du 20 mai et information dans les Codir écoles) :

Nomination par la DG de :

- Isabelle Jannot pour la préfiguration de la direction Stratégie, évaluation et transformation
- Jacques Wery pour la préfiguration la direction Développement et partenariats, et nomination comme directeur pi de cette direction fonctionnelle
- David Séverin comme préfigurateur de la fonction DSI Institut (en appui sur l'accompagnement externe lancé le 16 mai 2022)

A compter du 30 juin 2022 (après les CT du 20 mai et 17 juin 2022, et CA des 24 mai et 28 juin 2022), entre juillet et septembre 2022 :

Lancement des appels à candidatures pour les postes et missions suivantes :

- Poste de délégué(e) général(e) de la Fondation
- Poste de directeur(rice) Stratégie, évaluation et transformation
- Poste de directeur(rice) Appui à l'enseignement technique agricole
- Poste de dircom Institut

Septembre 2022

Publication de l'appel à candidatures pour le Poste de SG Institut

A partir d'octobre 2022

Lancement des appels à candidatures pour les Missions de pilotes Recherche, Formation continue, Formation initiale, Cursus et vie étudiante, pôles... (liste à compléter et stabiliser)

Début 2023

Lancement de l'appel à candidatures pour le Poste de directeur(rice) Développement et partenariats

2023-2024

Lancement des appels à candidatures pour les postes suivants :

- Poste de chargé de mission Transitions
- Poste de chargé de mission notamment sur les classements et indicateurs
- Postes de renforts techniques ou sujets spécifiques cf. tableau Excel en Annexe 3

DOCUMENTS ANNEXE A LA NOTE

- Annexe 1 : Rappel principes des principes généraux d'organisation de l'Institut
- Annexe 2 : Note sur les pôles thématiques
- Annexe 3 : Tableau récapitulatif des besoins
- Annexe 4 : Descriptif des postes de direction fonctionnelle

Annexe 1 : Organisation générale de l'Institut Agro - Principes généraux et organisation logistique et matérielle

L'Institut Agro doit réussir le triple défi d'élaborer son projet stratégique en même temps qu'il doit construire son organisation et ses nouveaux modes de fonctionnement, et se positionner dans le paysage. C'est un travail de grande ampleur compte-tenu de la taille de ce nouvel établissement, du large périmètre couvert (secteurs professionnels, diplômés, modalités d'action par la formation, la recherche, l'innovation et l'appui), des effectifs (personnels et étudiants) et de la diversité géographique et thématique des sites d'implantation de l'Institut (Rennes, Angers, Dijon, Montpellier, Marmilhat, Florac, Salon de Provence, Villeneuve-lès-Maguelone, ...). C'est aussi un travail d'innovation organisationnelle avec un modèle à inventer sans référence préexistante dans aucun autre établissement (*un institut constitué d'écoles dotées d'une autonomie opérationnelle et de moyens dans un cadre collégial et des lignes stratégiques communes clairement établies*).

Les 10 principes généraux d'organisation et de fonctionnement de l'Institut Agro

- I. **SUBSIDIARITE ET COMPLEMENTARITE** : l'Institut fait ce qui apporte de la valeur ajoutée et que les écoles feraient moins bien ou ne pourraient pas faire si elles étaient seules ; il ne s'agit pas de rajouter du travail supplémentaire, mais de gagner collectivement en compétences, fluidité, efficacité, et qualité de service. Même s'il y a forcément un « coût d'entrée » pour la mise en place de cette organisation, l'objectif est très vite que ce soit gagnant pour tous.
- II. **ÉQUILIBRE ENTRE INSTITUT, ECOLES ET SITES** : cet équilibre doit se considérer aux différents niveaux : instances, équipe de direction, organisation, élaboration et conduite du projet, pilotage de projets ou chantiers transverses, ... ; cet équilibre doit s'apprécier à l'instant « t » mais aussi se construire dans la durée. Concernant le choix des personnes mobilisées pour les fonctions et missions institut, la compétence demeure l'élément majeur d'appréciation, les critères relatifs aux équilibres entre sites ou écoles intervenant de façon complémentaire. Dans tous les cas les choix d'organisation ne doivent pas avoir pour conséquence la perte de compétences au sein des écoles.
- III. **COLLEGIALITE ET CONSTRUCTION PARTICIPATIVE A TOUS LES NIVEAUX** : pilotage collégial et participation des communautés (personnels, corps enseignant, étudiant(e)s) à l'élaboration et à la conduite du projet stratégique.
- IV. **APPARTENANCE ECOLE/INSTITUT** : tous les personnels (et les étudiants) sont à la fois « école » et « Institut », certaines personnes exerçant des missions spécifiques pour le compte de l'Institut (sur des fonctions support, ou appui ou sur des projets et chantiers) pour tout ou partie de leurs fonctions. Les choix d'organisation doivent permettre une articulation harmonieuse des liens hiérarchiques (principalement au sein des écoles) et fonctionnels (au titre des missions institut).
- V. **MAINTIEN DES COMPETENCES DANS LES SITES** : il n'y a pas de centralisation des fonctions et compétences ni de mobilités forcées au siège à Paris, ou entre écoles ; les personnes exerçant des missions spécifiques pour le compte de l'Institut restent localisées et rattachées à leur école d'origine (pour leur logistique, la gestion de leurs congés, leur avancement de carrière, etc. et la part d'activité qui reste dans le cadre de leur école). Certaines missions (notamment les missions transverses, ou celles qui mobilisent les personnes concernées pour une part très importante de leur temps) sont précisées dans des lettres de mission publiées sur la plateforme projet.institut-agro.fr.

- VI. **DEMATERIALISATION DES PROCESSUS**, avec un quadruple enjeu lié à la transformation numérique de l'établissement, au système d'information, à la communication entre les sites, à la dématérialisation des processus, au développement systémique du télétravail et à l'hybridation des formations.
- VII. **TRANSPARENCE** : il s'agit de donner à tous une image claire, dans des délais aussi rapides que possible, des décisions prises, des lignes stratégiques retenues, et du rôle de chacune et chacun, notamment des personnes pilotes et des postes ou missions dédiées au fonctionnement collectif.
- VIII. **CONVERGENCE ET EFFICIENCE** : toute l'institution est mobilisée pour servir les activités cœur de métier sur le continuum FRIDA (Formation-Recherche-Innovation-Développement-Appui) et la réussite de nos étudiants, dans le cadre de lignes stratégiques clairement énoncées et pilotées. Cela nécessite la mise en place de fonctions de consolidation et de pilotage sur des chantiers ou projets stratégiques transverses mobilisateurs et transformants.
- IX. **RESPONSABILITE** : l'organisation de l'établissement doit offrir à ses communautés (personnels, corps enseignant, étudiant(e)s), un environnement bienveillant, facilitant et responsable.
- X. **REFLEXIVITE** : le nouvel Institut met en place un dispositif d'analyse de son fonctionnement et de son organisation, et de suivi de son projet stratégique, pour être capable de mesurer pas à pas l'efficacité de son organisation et de sa gouvernance, et la plus-value de l'Institut. Cette démarche inclura en particulier l'analyse du fonctionnement du conseil d'administration au cours de son 1^{er} mandat, tel que stipulé dans le « vœu » voté à l'unanimité par le conseil d'administration du 17 septembre 2021.

Schéma général d'organisation logistique et opérationnelle de l'Institut Agro

- a. **Un institut composé de 3 écoles, elles-mêmes organisées en départements de recherche et formation**, avec des structures d'intérêt transverse (pôles, chaires, programmes, domaines agricoles expérimentaux). Une fondation unique mise en place en 2022 (approuvée en CA du 16 novembre 2021) rassemblant les deux fondations écoles existantes, avec un nouveau projet, une nouvelle gouvernance et une nouvelle organisation sur le périmètre des 3 écoles.
- b. **Le siège social de l'Institut localisé à Paris**, siège « politique » sans fonction support et sans moyens techniques ou logistiques, avec une fonction de « *rep' office* » et de bureaux de passage pour les RV de la direction générale à Paris, ou des rencontres de personnels ou d'élus) La surface louée au Cirad, 42 rue Scheffer - Paris XVI, pour un montant de 20 000 € par an, est de 84 m² composée de 2 bureaux.
- c. **Quatre bases logistiques** (Rennes-Angers, Dijon et Montpellier) sur lesquelles sont positionnées de façon la plus équilibrée possible les personnes ayant une mission spécifique (en tout ou partie de leur temps de travail) pour l'Institut Agro pour le pilotage des fonctions support, fonctions d'appui, pilotage de projets ou pilotage de fonctions stratégiques transverses. Dans ce cadre, la capacité à positionner des postes au titre de l'Institut sur ses différents sites permettra d'améliorer son attractivité lors de l'ouverture d'emplois en interne ou en externe.
- d. **Des liens soutenus entre les sites en modalité hybride (présentiel/distanciel)** : déplacements réguliers sur les différents sites ; réunions en visio-conférence ou en présentiel entre sites à tous niveaux de fonctionnement de l'Institut (équipes, services, directions, groupes de

travail...); webinaires réguliers intitulés « Les rendez-vous de l'Institut Agro » impliquant l'ensemble des communautés (personnels, étudiants et alumni).

- e. **Un schéma innovant d'organisation des fonctions support, caractérisée par une distribution géographique et fonctionnelle** : une organisation provisoire a été mise en place au 1^{er} août 2021, avec le pilotage RH à Montpellier, finances et comptabilité à Rennes, et SI à Dijon, et le recrutement d'un « responsable des affaires financières Institut ». Cette organisation a vocation à continuer d'évoluer, notamment sur l'organisation de la chaîne financière et le pilotage du SI (échéance novembre 2022).

DOCUMENT DE TRAVAIL

Annexe 2 : Note sur les pôles thématiques

Cette note vise à formaliser ce qu'on appelle un pôle thématique au niveau de l'Institut Agro, dans le cadre d'une organisation générale de l'Institut reposant sur 3 écoles, elles-mêmes structurées en départements de Formation et Recherche, socles de l'activité de l'établissement.

Dans ce schéma organisationnel général, les dynamiques transverses et inter-départements ou inter-écoles peuvent être portées par des « pôles », « chaires » ou programmes et projets.

Tous les pôles ont en commun les caractéristiques suivantes :

- Les pôles de l'Institut Agro ont vocation à animer des dynamiques thématiques inter-départements et inter-écoles pour donner de la visibilité à une thématique faisant l'objet d'un(e) ou plusieurs diplômes ou spécialités (ingénieur et master) identifiantes pour l'Institut Agro au niveau national et international. Les pôles favorisent l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité à travers les formations (formation initiale et continue) et les autres activités du continuum FRIDA, en étroite articulation avec les départements de Formation et Recherche.
- Les pôles jouent un rôle de portail entre le monde académique et les acteurs socio-économique sur cette thématique (interprofessions, filières, dispositifs de coopération internationale, etc.). A ce titre ils sont notamment le lieu :
 - d'analyse de la demande de formation, recherche, innovation ;
 - d'expertise individuelle et collective ;
 - de montage de projets ;
 - de représentation dans les structures interprofessionnelles.
- Tous les pôles sont animés par un responsable bien identifié (avec une lettre de mission) et sont dotés de moyens pour conduire leur activité. Le mode d'organisation et les moyens dédiés diffèrent selon les pôles et l'objectif n'est pas de définir un modèle unique pour l'organisation de ces pôles au niveau de l'Institut Agro.

Liste des pôles de l'Institut Agro :

Cette liste a vocation à évoluer (création possible de nouveaux pôles).

NB : dans cette configuration deux ex-instituts de l'école montpelliéraine (IRC et IHEV) deviennent des pôles, le 3^{ème} ex-institut (IEAE de Florac) prend la dénomination de **campus de Florac**, dédié à l'éducation à l'agroenvironnement.

- **Pôle « Halieutique, mer et littoral » de l'Institut Agro**, géré par Rennes-Angers pour le compte de l'Institut Agro ; modalités d'implication d'EC de Montpellier et Dijon à discuter. Responsable du pôle : D. Gascuel.
- **Pôle « Tropiques & Méditerranée » de l'Institut Agro (ex-IRC)**, géré par Montpellier pour le compte de l'Institut Agro. Modalités d'implication des EC de Rennes-Angers et Dijon ainsi que de l'Appui à l'ETA à discuter. Responsable du pôle : K. Belarbi.
- **Pôle « Vigne & vin » de l'Institut Agro, fédérant les structures de Montpellier (ex-IHEV)**, chaire Vigne-Vin (partenariat avec INRAE et I-Site MUSE), Domaine du Chapitre et activités de Dijon dans ce domaine. Responsable du pôle : L. Torregrosa (directeur de l'ex-IHEV).

- **Pôle « Horticulture et paysage » de l'Institut Agro**, à créer/formaliser à partir du pôle à Angers, en intégrant dans la réflexion le développement des partenariats avec Dijon et Montpellier sur le maraîchage et l'arboriculture. Préfigureurs : V. Bouvier et S. Sakr.
- **Pôle « Alimentation »** : *reste à préciser sur ce pilier fondateur de l'activité de l'Institut (agriculture, alimentation, environnement), existence du pôle Alimentation de Rennes / activité dans les autres écoles sur alimentation.*

DOCUMENT DE TRAVAIL

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des besoins

Fonction	Occupant	Année de recrutement	Emploi perenne O/N	Durée envisagée	Rattachement logistique/géographique (et/ou origine du support)*	Moyens nouveaux MASA (4 postes) ou recrutement interne	Création de poste par redéploiement interne ou nouveaux moyens	ETP existant mobilisé sur une mission complémentaire
DIRECTION GÉNÉRALE & FONDATION <i>et équipe d'appui à la DG</i>								
Directrice générale	Anne-Lucie Wack	2020	x		Montpellier-Divers sites	1		
Directeur délégué aux moyens (SG Institut)		2022	x		Divers sites	1		
Agent comptable	Christophe Rouillé	2020	x		Rennes-Divers sites	1		
Délégué général Fondation Institut		2022	x		A définir	1		
Total						4	0	
CABINET de la Direction Générale								
Directrice de cabinet	Delphine Ancien	2022	x		Rennes-Divers sites		1	
Chargée des affaires statutaires	Catherine Prevel	2020	x		Montpellier	1		
Assistante de direction	Marion Llorente	2020	x		Montpellier	0,5		
Total						1,5	1	
DIRECTIONS FONCTIONNELLES								
Directeur développement et partenariats	Jacques Wery (par interim)	2022	x		Montpellier	1		
Directeur stratégie, évaluation et transformation	Isabelle Jannot (en préfiguration)	2022	x		Dijon	1		
Directeur de la communication		2022	x		A définir		1	
Directeur de la mission d'Appui enseignement technique agricole	Thierry Langouët (en préfiguration)	2022	x		Dijon	1		
Chargé de mission DG / dynamiques transverses transitions		2023	x		A définir		1	
Chargé de mission DG / classements		2023	x		A définir		1	
Total						3	3	
APPUI aux dynamiques TRANSVERSES <i>mise en commun de moyens</i>								
Renforts techniques /appui aux dynamiques transverses								
Communication à l'international, pays anglophones	mutualisation possible avec Dircab + prestation. Besoin à revoir à l'usage	2023/2024				?	?	
Développement de l'apprentissage	renfort opérationnel (au-delà de la réflexion stratégique) IA ou dans les écoles?	2023/2024				?	?	
Cursus post-bac intégrés	identifier un chef de projet à temps plein interne ou externe (2022) avec appui CGAER	2022					1	
Alumni Institut Agro (si financement par DI+25)	sous resp direction partenariats	2023/2024				?	?	
S/total renfort technique						0	1	
Coordination								
DD & RSE (ouverture sociale, diversité, égalité F/H, handicap, DD...)	Estelle Baurès	2022			Rennes			1
Recherche								1
Doctorat								1
Formation continue								1
Cursus & vie étudiante								1
S/total coordination								5
FONCTIONS SUPPORT & APPUI <i>mise en commun de moyens</i>								
Coordination								
Missions d'appui au pilotage (coordination MAPI-MAPES)	à évaluer par la direction de la stratégie (Alexandre Weill)	2022	x		Montpellier			1
SG adjoint Rennes-Angers		2022	x		Rennes-Angers		1	
SG adjoint Montpellier		2022	x		Montpellier		1	
Pilote SI (création 2022 proposée par SG)	David Séverin	2022	x		Dijon		1	
Pilote RH (création 2022 proposée par SG)	Sandrine Gouskov	2023	x		Montpellier		1	
Pilote affaires juridiques	Christophe Rivoallan	2021	x		Rennes			1
Responsable des affaires financières	Jérémy Fourreau	2021	x		Rennes		1	
Responsable achat public			x		A définir		?	
Responsable logistique	Stéphane Chabrol	2021	x		Rennes			1
Responsable patrimoine	Patricia Lhardt	2021	x		Montpellier			1
Pilote SSTE	Eric Mortreau	2021	x		Rennes			1
S/total coordination						0	3	5
Renforts								
Chargé de mission contrôle interne et performance (AC)	François Guyomarch	2022	x		Dijon		1	
Chargé de mission RH		2024	x		A définir		1	
Gestionnaire financier		2023	x		Rennes		1	
Référent SI relations internationales					A définir	?	?	
S/total renfort technique						0	3	
Renforts ponctuels								
Chef de projet SIRH		2022		2 ans	Montpellier		1	
Chef de projet SI Finances		2023		2 ans	A définir		1	
Gestionnaire de données et indicateurs patrimoniaux		2023		2 ans	Montpellier		1	
SI (chef de projet messagerie, annuaire, etc.)		2023		2 ans	A définir		1	
SI (concepteur développeur)		2023		2 ans	A définir		1	
S/total renfort technique						0	5	0
Total général						8,5	16,0	10,0

*Obj: répartition équilibrée des ETP mobilisés et des chargés de mission entre sites

Annexe 4 : Descriptif des postes de direction fonctionnelle

N.B. : certaines missions ont d'ores et déjà été confiées à des personnes identifiées par le Codir Institut.

Le (la) directeur(rice) Développement et partenariats (Poste) assure la coordination globale et l'animation pour la mise en œuvre des grandes politiques et dynamiques transverses avec les pilotes et les services des écoles concernés :

- Politique de recherche Institut (**Mission**), politique de formation Institut : initiale (**Mission**) et continue (**Mission**), politique doctorale Institut (**Mission**, confiée à M. Huchet) ;
- Relation avec les alumni en lien avec les référents alumni (**Mission ou Poste, à définir**) ;
- Lien avec les communautés étudiantes (en lien direct avec les Deves des écoles et le pilote cursus et vie étudiante (**Mission**) ;
- Lien avec les pilotes ou directeurs des pôles thématiques de l'Institut déjà identifiés dans les écoles (Halieutique, Tropiques & Méditerranée, V&V), ou à mettre en place comme le pôle Horticulture & Paysage, ou qui émergeront dans le cadre du projet stratégique ;
- Veille et coordination de la réponse aux appels à grands projets collectifs et la recherche de financements, avec une étude à mener sur la pertinence d'une cellule mutualisée contrats à créer ;
- Coordination et animation pour la mise en œuvre des politiques relations internationales Institut et partenariats professionnels Institut en lien fonctionnel direct avec les 3 responsables RI des écoles et les 3 responsables partenariats professionnels des écoles respectivement ¹.
- Consolidation et mise en visibilité des avancées de l'Institut Agro et dans le continuum FRIDA, sur les grandes transitions (agroécologiques, alimentaires, numériques, pédagogiques...) avec l'appui du **chargé de mission Transitions placé à ses côtés (Poste)**. Ce chargé de mission travaille en appui aux pilotes des 4 chantiers transitions.

Le (la) directeur(rice) Développement et partenariats travaille en lien étroit avec le (la) délégué(e) général(e) de la Fondation notamment sur les partenariats professionnels et internationaux et le lien avec les alumni.

Le (la) directeur(rice) Stratégie, évaluation et transformation (Poste) assure la mise en œuvre et le suivi du plan d'action du projet stratégique de l'Institut, et la cohérence d'ensemble des évaluations et accréditations de l'Institut, en lien étroit avec le (la) directeur(rice) Développement et partenariats. Elle (il) assure les missions suivantes :

- Pilotage, suivi et bilan des actions stratégiques, indicateurs ;
- Pilotage et suivi de l'évaluation de l'établissement et des accréditations en lien avec la pilote évaluation HCERES-CTI (**Mission**, confiée à N. Cayot) et les responsables des évaluations et accréditations dans les écoles et responsables qualité ;
- Pilotage et suivi des classements nationaux et internationaux avec l'appui du **chargé de mission (notamment sur les classements et indicateurs) placé à ses côtés (Poste)** et les Mapes/Mapi et conduite dans l'étape de préfiguration de la réflexion sur la cellule classements (nationaux et internationaux) à créer.
- Pilotage de la Politique de DD& RSE Institut, avec la référente Institut (**Mission**, confiée à E. Baurès) et les différents référents Institut sur les grands sujets tels que le handicap, l'ouverture sociale, l'égalité femmes-hommes, etc. (3 personnes à identifier pour ces missions) ;
- Accompagnement de la transformation organisationnelle et managériale de l'établissement avec l'appui de cabinets extérieurs en tant que de besoin.

¹ NB : ceci correspond à un choix explicite de ne pas vouloir identifier de pilote entre les 3 DRI ou les 3 responsables partenariats, car non pertinent au regard des spécificités fortes des écoles et complémentarités dans ces champs.

Le (la) directeur(rice) de la mission d'appui à l'enseignement technique agricole (Poste) assure le pilotage et l'animation de la mission d'appui à l'enseignement technique agricole (AETA) de l'Institut. Elle (il) assure les missions suivantes :

- Coordination et mise en cohérence des réponses de l'Institut Agro au Dispositif National d'appui (DNA) à l'ETA et pilotage du développement d'activités propres au service de l'enseignement agricole et de divers partenaires, en veillant à la soutenabilité économique de ces activités ;
- Renforcement des coopérations entre les différentes composantes d'AETA de l'Institut ;
- Développement et formalisation des collaborations avec les établissements d'enseignement technique agricole, et avec d'autres partenaires clés en particulier l'ENSFEA, la Bergerie Nationale et l'Institut français de l'éducation ;
- Actions de communication et de représentation : développement de la visibilité des activités d'AETA pour ses usagers (DGER, établissements, services déconcentrés) et partenaires ; organisation de la représentation de la mission d'appui auprès de la tutelle et des partenaires ; formalisation des actions et des supports de communication des activités d'AETA en lien avec les responsables des différentes composantes d'AETA et avec la(le) dircom Institut ; rédaction d'un rapport annuel d'activité ;
- Installation et animation d'une instance de pilotage et d'animation des différentes composantes d'AETA de l'Institut composée de leurs responsables, et organisation de la contribution des composantes et métiers d'AETA au projet stratégique de l'Institut ;
- Préparation, organisation et animation du conseil d'appui à l'enseignement technique agricole placé sous la présidence de la directrice générale de l'Institut Agro ou de son(sa) représentant(e) ;
- Organisation d'une cellule mutualisée de veille sur l'actualité des métiers d'AETA, des enjeux agricoles, de la formation professionnelle, de l'innovation pédagogique et sur les appels à projets et à manifestation d'intérêt en lien avec les champs de la formation et de l'éducation.

Le (la) directeur(rice) de communication Institut (Poste) assure la cohérence et la coordination de la politique de communication interne, nationale et internationale de l'Institut (niveau « *corporate* ») en parfaite complémentarité et subsidiarité des communications écoles, en lien étroit avec les responsables ou dircoms des écoles, et en lien permanent avec la directrice de cabinet. Elle (il) assure les missions suivantes :

- Actions de communication, événements, supports de communication Institut (y compris pour la communication internationale), relations presse, communication digitale et réseaux sociaux, web Institut, communication interne ;
- Coordination de la construction de l'identité de l'Institut et à la promotion de son image en coordination et co-construction avec les responsables ou dircoms des écoles ;
- Pilotage du processus de co-construction du plan de communication de l'Institut, définition des cibles et des priorités au niveau Institut ;
- Évaluation des actions de communication dont il (elle) assure le pilotage opérationnel.