

# H 2020

PROJET STRATÉGIQUE  
D'ÉTABLISSEMENT

[www.agrocampus-ouest.fr](http://www.agrocampus-ouest.fr)

## **AGRO CAMPUS OUEST** à l'horizon 2020



# LE PROJET STRATÉGIQUE D'**AGROCAMPUS OUEST**

Des transitions majeures et des défis à relever

1

Cinq ambitions pour AGROCAMPUS OUEST à l'horizon 2020

4

Six leviers de développement, moteurs de ce projet

7

AGROCAMPUS OUEST en marche vers 2020

15

# AGROCAMPUS OUEST à l'horizon 2020

## AGROCAMPUS OUEST

est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), de type Grand Établissement, en sciences du vivant et de l'environnement, placé sous la double tutelle du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) et du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

## Des transitions majeures et des défis à relever

Dans les domaines de l'agriculture, de l'horticulture, de l'alimentation et du paysage, des défis mondiaux de transition sans précédent attendent les diplômés d'AGROCAMPUS OUEST. Dans un monde en profonde mutation, où les ressources naturelles sont limitées et de plus en plus dégradées, où la population mondiale augmente et s'urbanise, les diplômés auront un rôle majeur à jouer pour construire des transitions efficaces vers des modèles agricoles, alimentaires, urbains et ruraux soutenables au regard des bouleversements climatiques, des enjeux énergétiques, alimentaires, sanitaires et de conservation de la biodiversité. Plus que jamais, le développement durable est au cœur des activités de l'établissement afin de promouvoir des systèmes de production performants dans des écosystèmes sains et productifs.

À ces défis majeurs s'ajoutent les mutations de la société de la connaissance que l'établissement doit également saisir : la mondialisation des formations et de la recherche d'une part et la transition numérique d'autre part, qui ouvrent des champs encore totalement inexplorés et va bousculer les métiers et les cadres d'emploi de ces futurs diplômés. Ces deux territoires changent le rapport à la connaissance et déplacent les cartes de la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Mais ils offrent également des opportunités nouvelles de coopérations s'appuyant sur des dispositifs de plus en plus collaboratifs et mutualisés, à construire dans une démarche de responsabilité sociétale.

Face à ces défis, AGROCAMPUS OUEST, en tant que Grande École assise sur une recherche menée en partenariat étroit, notamment avec l'INRA et les universités de ses deux campus, a la responsabilité de conforter sa place dans le concert européen et mondial de la

recherche et de la formation agronomiques. Les formations dispensées à AGROCAMPUS OUEST sont largement pluridisciplinaires et multi-échelles, amenant les étudiants à résoudre les questions complexes dans une approche intégrative et systémique. L'établissement a la responsabilité de mettre en œuvre une démarche prospective d'évolution de ses formations (ingénieur, master, doctorat), en ayant en ligne de mire l'employabilité. L'ambition est de former des professionnels de haut niveau scientifique, agiles et ouverts sur le monde, en s'appuyant sur quatre spécialités du domaine agronomique : agronomie, agroalimentaire, horticulture et paysage.

*Au cœur du premier bassin agricole français : une force pour rayonner et se projeter à l'international*

Avec deux campus basés en Bretagne et Pays de la Loire, répartis sur trois sites Rennes, An-

gers et Fouesnant (Beg-Meil), AGROCAMPUS OUEST est résolument ancré dans le Grand Ouest. Ce territoire agricole, horticole, maritime et agroalimentaire est de première importance à l'échelle de l'Europe, tant pour ses enjeux productifs, économiques et environnementaux que pour les dynamiques de ses activités et de ses paysages. Le lien avec ce territoire, avec ses acteurs économiques et scientifiques, constitue un véritable atout pour les formations d'AGROCAMPUS OUEST, sa recherche et son lien au développement économique. Au-delà, ce lien constitue une force d'attractivité et de rayonnement à l'international, par les questions de recherche qu'il pose, les enjeux de développement agricole qu'il aborde, et par le terreau d'innovation qu'il représente.

*Un contexte institutionnel de l'enseignement supérieur et de la recherche en évolution*

Depuis de nombreuses années, et plus particulièrement

au moment de l'élaboration de son précédent projet stratégique, l'établissement a choisi de construire des alliances stratégiques lui permettant d'étendre et d'affirmer son champ de compétences en formation et en recherche. Ainsi, AGROCAMPUS OUEST s'est largement impliqué depuis 2010 dans la mise en œuvre des deux PRES régionaux UEB et L'UNAM<sup>1</sup> et du consortium thématique national Agreenium.

Aujourd'hui, la loi de l'enseignement supérieur et de la recherche de 2013 et la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt de 2014 posent de nouveaux cadres pour ces partenariats. C'est dans la dimension Bretagne-Loire, avec ses partenaires académiques (Universités, Écoles) et de la recherche, qu'AGROCAMPUS OUEST a contribué à la construction de la Communauté d'universités et d'établissements Université Bretagne Loire (ComUE UBL) créée au 8 janvier 2016. Cette communauté fédérale regroupe 7 universités, 15 grandes écoles et 5 organismes de recherche implantés en Bretagne et Pays de la Loire. Elle permettra de structurer le paysage universitaire régional, dans une dimension pluridisciplinaire, en développant une stratégie partagée en matière de recherche, formation et innovation. Dans cette communauté, AGROCAMPUS OUEST sera un des acteurs majeurs de la thématique agronomie au sens large.

Au niveau national, l'Institut agronomique vétérinaire et forestier de France (IAVFF), dont AGROCAMPUS OUEST a contribué à construire les fondations comme membre fondateur d'Agreenium, permettra de renforcer les coopérations entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche agronomiques, et de renforcer le projet d'une « France agronomique » à l'international. Créé en avril 2015, l'IAVFF rassemble les 14 établissements de l'enseignement supérieur agricole public sous tutelle du MAAF ou du MENESR, et l'INRA, l'IRSTEA, le CIRAD et l'ANSES.

*Construire ensemble l'avenir d'AGROCAMPUS OUEST*

L'élaboration de ce projet stratégique d'établissement s'est

nourri du bilan du projet précédent, support du rapport d'auto-évaluation pour le HCERES, et de la rédaction du contrat d'objectifs et de performance établi entre la Direction générale de l'enseignement et de la recherche du MAAF et l'établissement (contrat signé le 9 décembre 2015).

Ce projet est le fruit d'une démarche participative. Collectivement, les parties prenantes de l'établissement (enseignants-chercheurs, personnels techniques et administratifs, étudiants, personnalités extérieures) ont affirmé **cinq ambitions** pour la réalisation des missions de service public (recherche, formation et innovation) assignées à AGROCAMPUS OUEST. La réalisation de ces ambitions repose sur **six leviers de développement** de finalités différentes :

- **des leviers qui posent le cadre d'action** dans lequel se déploient toutes les activités de l'établissement. Il s'agit de l'explicitation des thématiques identifiantes de l'établissement et de l'engagement dans des alliances institutionnelles ;
- **des leviers en lien avec des transitions sociétales**, qui sont à la fois objets des recherches de l'établissement, enjeux de formation et d'évolution des compétences des diplômés d'AGROCAMPUS OUEST, et leviers de transformation de l'établissement. Il s'agit du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'établissement (DD&RSE) d'une part, de la transition numérique d'autre part ;
- **des leviers à saisir pour renforcer le rayonnement d'AGROCAMPUS OUEST avec et vers des partenariats ciblés**. Il s'agit de l'internationalisation d'AGROCAMPUS OUEST et du renforcement de son lien avec les partenaires professionnels.

C'est le croisement de ces six leviers et de ces cinq ambitions qui identifie et charpente les chantiers définis par ce projet stratégique.

<sup>1</sup> PRES UEB : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur Université Européenne de Bretagne  
PRES L'UNAM : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur de l'Université Nantes-Angers-Le Mans

# Le projet stratégique d'AGROCAMPUS OUEST à l'horizon H2020

## 5 ambitions pour AGROCAMPUS OUEST

- Favoriser une **recherche** de haut niveau sur des thématiques identifiantes en s'appuyant sur des leaders reconnus à l'international
- **Former** des professionnels de haut niveau scientifique et de haut potentiel, agiles et ouverts sur le monde
- Renforcer la synergie **recherche-formation**
- Être acteur de l'**innovation** au cœur des transitions des filières et des territoires
- Conforter la cohérence globale de l'organisation de l'établissement par un **fonctionnement efficient et responsable** au service de ses missions

thématiques identifiantes

alliances institutionnelles

transition numérique

durabilité & responsabilité

internationalisation

partenariats professionnels

## 6 leviers de développement

### Cadre d'action

Des leviers qui posent le cadre d'action dans lequel se déploient toutes les activités de l'établissement

### Transition sociétale

Des leviers en lien avec des transitions sociétales pour l'évolution des missions et la transformation de l'établissement

### Rayonnement

Des leviers pour renforcer le rayonnement d'AGROCAMPUS OUEST avec et vers des partenariats ciblés

# Cinq ambitions pour AGROCAMPUS OUEST à l'horizon 2020

## 1 Favoriser une recherche de haut niveau, sur des thématiques identifiantes, en s'appuyant sur des leaders reconnus à l'international

AGROCAMPUS OUEST s'appuie sur des alliances fortes pour développer sa recherche. La structuration en unités mixtes de recherche (UMR) a permis d'inscrire la recherche de l'établissement dans une communauté scientifique beaucoup plus large. Ses 132 cadres scientifiques sont associés à 387 chercheurs et enseignants-chercheurs des autres tutelles des UMR. Ils bénéficient de l'accès à un réseau de plateformes technologiques, installations expérimentales et technologiques mutualisées, au bénéfice d'une production scientifique améliorée en qualité et en quantité, insérée dans des réseaux internationaux (31% des publications ont été réalisées avec des co-auteurs étrangers sur la période 2010-2014).

Dans un contexte international de plus en plus concurrentiel et face aux défis de transition évoqués précédemment, l'enjeu pour l'établissement est de poursuivre sa trajectoire et de faire de l'excellence de la recherche un élément incontournable pour asseoir sa crédibilité scientifique, vecteur de positionnement et de notoriété. La palette thématique de l'établissement lui permet de se positionner au cœur de projets scientifiques pluri-disciplinaires nécessaires pour aborder les enjeux de transition sociétale.

Plusieurs axes seront privilégiés pour atteindre cet objectif.

- **Développer le doctorat**, force incontournable de l'activité scientifique des unités. L'établissement visera à maintenir voire accroître le nombre d'enseignants-chercheurs ayant une habilitation à diriger des recherches (HDR) et à favoriser l'encadrement de thèses par la recherche de nouvelles sources de financement nationales ou internationales (thèses en co-tutelle, entreprises).
- **Soutenir l'activité internationale** des enseignants-chercheurs et des unités de recherche pour une plus forte insertion dans les réseaux et une plus grande visibilité.
- **Poursuivre la dynamique de production scientifique** tant en quantité qu'en qualité, tout en limitant l'hétérogénéité entre les enseignants-chercheurs par la réduction du nombre de non-publiants, et en veillant à développer les différentes formes de valorisation et de diffusion des travaux de la recherche.

- **Renforcer un soutien spécifique, individualisé et adapté** aux différentes étapes de la carrière des enseignants-chercheurs (accompagnement des jeunes maîtres de conférences, concours d'HDR, concours de professeur) pour poursuivre une double finalité : assurer une montée en puissance collective des forces de recherche et favoriser l'émergence de leaders scientifiques afin de viser l'excellence.

## 2 Former des professionnels de haut niveau scientifique et de haut potentiel, agiles et ouverts sur le monde

Parce que les diplômés de l'établissement seront les cadres et les décideurs de demain, et parce que le monde dans lequel ils s'inséreront est en profonde mutation, ils devront être capables d'anticiper, d'initier, d'accompagner et de piloter les changements. Pour former ces hauts potentiels, quel que soit leur futur secteur d'activité, trois principes irriguant les formations d'AGROCAMPUS OUEST seront réaffirmés et renforcés :

- **une formation scientifique de haut niveau** pour amener les étudiants à conduire des travaux de veille et de prospective, et résoudre des problèmes complexes dans une approche intégrative et systémique. Ainsi, les formations s'appuient sur les résultats de la recherche et sur l'acquisition des démarches scientifiques comme partie intégrante du socle de compétences des diplômés d'AGROCAMPUS OUEST.
- **une formation ouverte sur le monde** par le lien déjà fort avec le monde professionnel, par une ouverture marquée aux questions internationales (internationalisation des cursus et mise en situation interculturelle d'études et de travail ; compréhension de la diversité des contextes et enjeux agronomiques du monde en mutation) et par une intégration des enjeux du DD&RSE à la fois dans la formation et dans l'accompagnement de la vie étudiante.
- **le développement d'une agilité** pour une meilleure adaptation aux transformations de demain. Ceci passe par la pédagogie de projet, le recours à de nouveaux modes d'apprentissage, l'encouragement à l'innovation, l'acquisition de compétences informationnelles, le développement de doubles compétences et de la culture entrepreneuriale.

Pour garantir une employabilité maximale des diplômés et leur ouvrir une évolution vers des postes d'encadrement de haut niveau, en cohérence avec leurs souhaits d'évolution professionnelle, trois axes seront privilégiés dans la politique de formation.

- Garantir la pertinence des formations, adaptées aux enjeux contemporains du vivant et sociétaux, pour nos domaines.
- Attirer les meilleurs potentiels en garantissant une mixité des étudiants dans la diversité des voies de recrutement (post bac et post prépa), ou de voies de formation (initiale ou par apprentissage).
- Former les étudiants à devenir des acteurs citoyens du monde, responsables et solidaires, moteurs d'innovations.

### 3 Renforcer le lien recherche-formation

Ces deux missions de recherche et de formation, même si elles ont leurs enjeux propres, sont interdépendantes et leur lien **est un atout à exploiter**, du fait d'un enrichissement réciproque. La qualité scientifique de la recherche alimente le niveau scientifique de la formation. Inversement, l'ingénierie pédagogique et l'interaction avec les étudiants et les recruteurs génèrent une réflexivité et une transversalité stimulantes pour la recherche. Ce lien est également un atout pour renforcer la stratégie à l'international de l'établissement ; à la fois pour le développement de programmes internationaux et le développement concerté de réseaux de mobilité d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. C'est aussi un vecteur pour renforcer la contribution de l'établissement à l'innovation et au développement des filières et des territoires.

Dans cette interaction, **le doctorat** est un élément emblématique de l'ambition d'AGROCAMPUS OUEST. Stimulant la dynamique de l'activité de recherche, le doctorat est avant tout un diplôme de l'établissement, validant un parcours de formation par la recherche. C'est un passeport de dialogue avec les partenaires internationaux. AGROCAMPUS OUEST délivre ce diplôme depuis 1985 et 120 doctorants sont inscrits chaque année. Le développement du doctorat nourrit à la fois les ambitions d'une recherche d'excellence et de formation de professionnels de haut niveau scientifique. Dans ce contexte, la promotion de la poursuite en doctorat des ingénieurs sera encouragée afin de développer la double compétence ingénieur-chercheur, notamment dans le cadre de thèses réalisées en entreprise ou en lien direct avec elles.

### 4 Être acteur de l'innovation au cœur des transitions des filières et des territoires

Fort de ses engagements en formation et en recherche, de ses liens aux territoires et aux filières, AGROCAMPUS OUEST a développé de longue date une expertise connue et reconnue. L'ambition est de renforcer cette expertise et la contribution au développement et à l'innovation dans plusieurs axes.

- Dans le cadre des politiques publiques en lien avec ses thématiques identifiantes (loi d'orientation agricole, loi-cadre sur la biodiversité, plan national santé et environnement, politiques européennes de l'agriculture, de l'environnement et des pêches...), par son expertise, l'établissement a la responsabilité **d'éclairer la décision publique et d'accompagner les processus de développement/changement dans les filières ou les territoires**. Ainsi, en lien avec le projet agricole de la France « Produire autrement », et afin de s'impliquer dans la transformation des modèles de production agricole, l'établissement accompagnera l'évolution de l'enseignement technique agricole et poursuivra sa coopération avec les partenaires du développement agricole.
- **La valorisation économique des travaux de la recherche** s'appuie sur le développement de dispositifs complémentaires qui créent les conditions d'émergence de l'innovation. La convention avec la SATT Ouest Valorisation qui permet à l'établissement de détecter des projets innovants et d'accompagner leur réalisation ; l'intégration dans des Instituts Carnot afin de s'inscrire dans une dynamique de partenariat entre laboratoires publics et entreprises ; le développement de programmes de recherche collaboratifs avec les partenaires industriels, ou encore la réalisation de thèses en lien avec les entreprises (de type CIFRE).
- L'intégration du lien recherche-formation au service de l'innovation se concrétise par **le développement d'écosystèmes d'innovation** au sein même des campus. Fort d'un ancrage territorial favorable, d'un rôle d'accompagnement des entreprises et des filières, persuadé de l'importance de la synergie induite par des liens de proximité avec les partenaires professionnels, le choix est posé de concrétiser ces dynamiques partenariales, tant en formation qu'en recherche, au sein même de l'établissement par :

- l'accueil au sein des campus : des pôles de compétitivité Végépolys et Valorial, de centres techniques et de transfert, de personnels d'entreprises dans les unités de recherche et d'entreprises via les incubateurs localisés dans les locaux de l'établissement ;
- l'ouverture des plateformes technologiques aux professionnels tels la plateforme lait à Rennes, les installations expérimentales à Angers ou le projet de plateforme aquacole sur le site de Beg-Meil ;
- l'organisation et l'accueil de colloques, rencontres scientifiques et écoles internationales de chercheurs.

## 5 *Conforter la cohérence globale de l'organisation grâce à un fonctionnement efficient et responsable au service des missions de l'établissement*

La révision récente du décret de création de l'établissement a permis de finaliser et stabiliser la construction d'AGROCAMPUS OUEST en mettant en cohérence l'organisation et les enjeux du projet stratégique précédent, parmi lesquels la construction de l'identité institutionnelle. Cette identité s'est construite progressivement depuis 2008. Aujourd'hui, chaque composante de la collectivité et les parties prenantes (étudiants, professionnels, partenaires académiques) peuvent ainsi la décliner dans leurs activités.

Désormais, l'établissement peut et doit s'orienter vers une optimisation de son mode de fonctionnement afin d'accroître son efficacité. Ceci passe par un pilotage adapté et une optimisation de la gestion des moyens. L'ambition pour ces prochaines années sera de mettre en œuvre des actions s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale s'appuyant sur trois piliers.

- **Une communauté de travail au cœur du projet d'établissement :**

L'implication des personnels dans le projet d'établissement passera par un dialogue social renforcé construit sur des dispositifs de concertation, des processus de décision explicités et transparents, le renforcement du positionnement et des compétences des managers intermédiaires et l'accompagnement des carrières.

L'implication des étudiants, quant à elle, sera d'autant plus importante qu'elle sera accompagnée et encouragée, et qu'une place importante sera accordée à la vie étudiante, tant du point de vue de l'environnement et de l'épanouissement des étudiants que pour la contribution à leur formation.

- **Une organisation multi-campus ancrée dans ses territoires**

La dimension collective et transversale de l'établissement étant désormais opérationnelle, la vie des sites comme cadre quotidien de travail et d'études est à renforcer en lien avec les spécificités propres aux campus et les dynamiques de leurs territoires. En s'investissant avec les partenaires professionnels, institutionnels et les collectivités territoriales, l'établissement se positionne ainsi au cœur de dispositifs territoriaux co-construits.

- **Un environnement de travail adapté**

Les attentes en vue de l'amélioration de l'environnement de travail porteront sur des dispositifs fiables et transparents, en s'inscrivant dans une stratégie prospective partagée par la communauté.

Cela se traduit par la mise en place progressive de schémas directeurs pluriannuels des moyens parmi lesquels :

- un schéma directeur budgétaire ;
- un schéma directeur des emplois et des compétences ;
- un schéma directeur immobilier ;
- un schéma directeur des systèmes d'information.

Au-delà de cette planification pour stabiliser et garantir les moyens et les ressources nécessaires à l'accomplissement des missions de chacun, les conditions de travail, d'études et de vie sur les campus seront régulièrement évaluées afin de garantir l'amélioration continue des activités et le bien-être de tous. L'objectif sera de conforter un environnement de travail adapté à l'organisation et garantissant la qualité de vie au travail et des études.



# Six leviers de développement, moteurs de ce projet

## LD1

S'appuyer sur les thématiques identifiantes pour renforcer le positionnement, l'attractivité et le rayonnement de l'établissement

Tout en préservant, dans son domaine, une vocation généraliste nécessaire à son projet de formation, AGROCAMPUS OUEST entend appuyer son développement sur des thématiques identifiantes ainsi que des spécificités au sein de ces thématiques. Les choix de l'établissement seront pilotés sur la base de ces thématiques, afin de renforcer son positionnement régional, national et international, d'attirer des enseignants, personnels et étudiants de qualité et de monter des partenariats scientifiques et professionnels de haut niveau.

Cinq thématiques pluridisciplinaires couvrent les principaux « objets » d'étude de l'établissement et les secteurs d'application correspondants. Chaque thématique s'appuie sur des spécificités qui lui sont propres, tandis que les sciences de l'ingénieur (notamment statistiques, biométrie, informatique, physique) et les sciences humaines et sociales (économie, géographie, sociologie) les irriguent transversalement. Cinq thématiques ont été identifiées :

- **Végétal, animal, systèmes**
- **Enjeux environnementaux - ressources, territoire et ville**
- **Halieutique, mer et littoral**
- **Alimentation**
- **Paysages**

## Les spécificités des thématiques identifiantes

### Végétal, animal, systèmes

- Génétique et génomique des ressources biologiques pour l'agriculture
- Biologie intégrative des organismes microbiens, végétaux et animaux
- Gestion agroécologique des bioagresseurs
- Évaluation multicritères et conception agroécologique des systèmes mixtes de production agricole
- Gestion et qualité des productions horticoles (fruits et légumes), des semences et plants
- Plantes ornementales et végétal en ville
- Politiques agricoles

### Enjeux environnementaux - ressources, territoire et ville :

- Préservation des ressources naturelles (eau, sol) et de la biodiversité
- Sociologie des enjeux productifs, alimentaires et environnementaux
- Des écosystèmes construits durables aux paysages urbains
- Informations spatiales

### Halieutique, mer et littoral

- Écologie halieutique et modélisation
- Gestion des pêches et des espaces côtiers
- Aquaculture maritime et continentale

### Alimentation

- Production, transformation et valorisation du lait, de l'œuf et des produits halieutiques
- Des aliments aux nutriments ; conséquences pour la santé
- Analyse statistique dans les études sensorielles et consommateurs
- De la stratégie marketing à la coordination des filières : des leviers pour l'innovation agroalimentaire

### Paysages

- Dynamiques des paysages
- Projets de paysage

## Chantiers priorités du levier LD1

<b>Objectifs prioritaires</b>	➔ Animer, faire vivre et rendre visibles les thématiques identifiantes d'AGROCAMPUS OUEST
<b>Recherche (R)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuyer sur les thématiques identifiantes pour construire et consolider une recherche d'excellence, jouer un rôle de leader et viser des collaborations scientifiques de haut niveau</li> <li>• Valoriser les résultats de la recherche sur ces thématiques identifiantes</li> </ul>
<b>Formation (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte – entre autres – ces thématiques identifiantes pour faire évoluer l'offre de formation (aux niveaux M et D)</li> </ul>
<b>Lien R-F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la veille et l'analyse prospective de l'établissement sur ces thématiques</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les actions d'expertise, et notamment la formation continue</li> <li>• Contribuer, sur ces thématiques, aux évolutions de l'enseignement technique agricole</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et mettre en œuvre des pôles, lieux d'animation de ces thématiques</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets de recherche et nombre de publications par thématique identifiante</li> <li>• Nombre de projets d'expertise par thématique identifiante</li> <li>• Nombre d'actions de formation continue par thématique identifiante</li> <li>• Nombre d'étudiants et de doctorants formés par thématique identifiante</li> </ul>

**LD2****Faire des alliances institutionnelles un levier de transformation et de développement pour l'établissement**

Pour renforcer son action et son positionnement dans un environnement concurrentiel, AGROCAMPUS OUEST a scellé de façon volontaire des alliances avec des partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche à plusieurs échelles thématiques ou territoriales, telles que la ComUE UBL, l'IAVFF et les projets de structurations au niveau des métropoles (projet d'Isite sur Rennes et Campus du végétal à Angers). Ces alliances doivent permettre de développer des activités coopératives et de mener des projets collaboratifs dans l'objectif de plus-value réciproque des partenaires, notamment dans les domaines de la formation, de la recherche, de l'international et du numérique. Dans une autre mesure, AGROCAMPUS OUEST s'inscrit dans des réseaux d'influence, en lien avec sa stratégie, tels que le réseau des écoles du paysage reconnu par les ministères en charge de l'agriculture et de l'environnement, le réseau européen des universités agronomiques (ICA) ou la Conférence des Grandes Écoles (CGE).

Actionner ce levier de développement c'est donner à AGROCAMPUS OUEST la possibilité de se positionner, avec ses partenaires ou dans des consortiums mis en place, sur des projets d'envergure et sur des champs thématiques élargis correspondant aujourd'hui au cadre des projets nationaux et internationaux. L'appartenance aux départements scientifiques de la ComUE UBL, qui structurent les réseaux territoriaux d'excellence, et aux écoles doctorales de site, notamment avec EGAAL (Écologie géosciences agronomie alimentation) dont AGROCAMPUS OUEST a obtenu la direction, place l'établissement comme un acteur reconnu et incontournable sur ses champs thématiques identifiants.

Ce levier permettra à l'établissement :

- de déployer sa stratégie de manière de plus en plus ciblée avec des partenaires nationaux ou internationaux, universitaires, de recherche ou de la sphère socio-économique ;
- de faire que chaque équipe puisse s'approprier ces alliances pour développer ses activités (numérique, documentation, plateformes de recherche, pépinières d'entreprises...) de manière optimale aux échelles pertinentes.

**Chantiers priorités du levier LD2**

<b>Objectifs prioritaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Rendre visible et lisible ces différentes échelles partenariales en interne et en externe</li> <li>➔ Prioriser et rendre opérationnels ces engagements multi-partenariaux dans une logique de mutualisation des moyens, de soutenabilité, de plus-value et de reconnaissance réciproque</li> </ul>
<b>Recherche (R)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'inscrire dans des projets de recherche et d'infrastructures de recherche dans le cadre des départements de la ComUE UBL et de l'IAVFF, en articulation avec les projets métropolitains</li> </ul>
<b>Formation (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les synergies entre établissements membres de l'IAVFF et de l'UBL</li> <li>• Conduire des formations dans un cadre de co-accréditation ou de partenariat notamment avec les partenaires membres de l'UBL et/ou de l'IAVFF</li> </ul>
<b>Lien R-F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter l'école doctorale EGAAL et renforcer notre positionnement dans les autres écoles doctorales de l'UBL</li> <li>• Construire une offre de formations doctorales sur les thématiques identifiantes dans le cadre des différentes écoles doctorales de site, et dans le cadre du partenariat de l'IAVFF (programme EIRA)</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer via la convention signée avec la SATT Ouest valorisation, l'INRA et l'INRA Transfert les actions de valorisation, notamment la détection et l'accompagnement à la réalisation de projets innovants</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser et traduire cette politique d'alliances priorités en définissant les interactions avec chacun de ces partenaires, pour chacune des activités concernées</li> <li>• Communiquer en interne sur les actions mutualisées afin d'en exploiter la plus-value</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilans des projets réalisés dans le cadre de l'IAVFF et de l'UBL en recherche, formation et innovation (publications co-signées, thèses co-encadrées...)</li> </ul>

**LD3**

Intégrer les enjeux du développement durable et mobiliser la responsabilité sociétale et sociale de l'établissement (DD&RSE)

Conscient de sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, l'établissement a choisi le DD&RSE comme cadre éthique de développement de ses missions. Ainsi, lors de la conférence des Nations Unies Rio+20, AGROCAMPUS OUEST s'est engagé dans l'effort international en faveur du développement durable en signant la charte d'engagement des établissements d'enseignement supérieur. En tant qu'école d'agronomie, la durabilité est, par essence, intégrée à l'ensemble de ses formations et fait l'objet de travaux de recherche. L'objectif est de :

- former des étudiants aux enjeux de l'ingénieur du XXI<sup>e</sup> siècle en adoptant une attitude éthique et responsable, apte à répondre aux problématiques d'un monde complexe aux ressources limitées et où la conservation de la biodiversité est essentielle ;

- contribuer à une recherche responsable sur la durabilité écologique, économique et sociale, des systèmes agricoles et alimentaires et au-delà sur la question de la ville durable. Un enjeu en matière de recherche, dans le cadre d'une démarche RSE, porte sur la prise en compte et l'accompagnement du projet professionnel des cadres scientifiques, doctorants et post-doctorants.

Au-delà de ces missions de formation et recherche pour et sur le développement durable, l'établissement s'inscrit dans une démarche d'amélioration constante de son fonctionnement visant l'exemplarité en matière de gestion environnementale des campus, en lien avec les territoires d'implantation de ses sites.

Ce levier doit en outre prendre en compte une dimension sociétale plus forte, en intégrant la qualité de vie au travail (dont la réflexion sur les risques psycho-sociaux), l'accompagnement des carrières et des compétences, la vie étudiante et plus globalement l'impact de toutes les activités de l'établissement sur l'environnement, les territoires et la société.

#### Chantiers priorités du levier LD4

<b>Objectifs prioritaires</b>	➔ Mettre en œuvre une démarche DD&RSE en lien avec le référentiel national de l'enseignement supérieur et la recherche pouvant permettre une labellisation
<b>Recherche (R)</b>	Affirmer et valoriser la dimension RSE de la recherche : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en valorisant les résultats des activités de recherche en lien avec les enjeux du DD&amp;RSE</li> <li>• en ayant une politique d'accompagnement des personnels contractuels de la recherche (notamment post-doctorants) et en visant la labellisation européenne « charte européenne des chercheurs »</li> </ul>
<b>Formation (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et mettre en place des dispositifs permettant aux étudiants de prendre conscience des compétences, connaissances et aptitudes acquises en matière de DD&amp;RSE au cours de leur formation, au travers de leurs engagements et dans leurs activités citoyennes et associatives</li> <li>• Offrir aux étudiants la possibilité de passer le certificat "Sustainability Litteracy Test"</li> </ul>
<b>Lien R-F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'implication des doctorants dans la formation des étudiants, dans le cadre du contrat doctoral</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux attentes sociétales et besoins des filières et territoires en promouvant des pratiques innovantes respectueuses des enjeux du développement durable et s'inspirer des meilleures innovations pour irriguer la formation et la recherche</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<p><b>Volet social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforter le positionnement des managers intermédiaires dans la stratégie de l'établissement</li> <li>• Mettre en place un parcours de formation des enseignants-chercheurs en début de carrière puis tout au long de la carrière</li> <li>• Imaginer, créer et mettre en œuvre des temps de travail collectif et de partage au sein de la communauté de travail et des étudiants</li> </ul> <p><b>Volet environnemental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une démarche de diminution de l'impact environnemental de l'établissement</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse bibliométrique sur les publications scientifiques et mémoires de fin d'études</li> <li>• Bilan carbone</li> <li>• Bilan social</li> <li>• Niveau d'atteinte du référentiel national DD&amp;RSE de l'enseignement supérieur et de la recherche</li> </ul>

Les bouleversements contemporains induits par le numérique dans toutes les sphères de la société impliquent et impliqueront des mutations profondes dans les métiers de la connaissance, dans les domaines d'exercice des diplômés et dans le fonctionnement de l'établissement. AGROCAMPUS OUEST doit non seulement s'adapter mais aussi saisir les opportunités offertes par ces mutations pour déployer ses missions avec efficacité et ingéniosité. L'objectif sera d'accompagner les changements de pratiques et l'évolution des compétences. Les enjeux sont nombreux dans chacun des domaines de la formation, la recherche, l'innovation mais aussi pour le fonctionnement interne de l'établissement et au sein de ses alliances.

**En matière de formation**, AGROCAMPUS OUEST poursuit un double objectif sur les modalités de formation d'une part et sur les contenus d'autre part.

- Le développement de ressources et d'équipements numériques, en propre ou mutualisés et connectés, et la diffusion des usages et des pratiques associés. Il s'agit des innovations pédagogiques pionnières numériques (e-formation tutorée, MOOC, jeux sérieux), de la généralisation de l'hybridation (gestion des pré-requis et des compléments de ressources, asynchronisation, nomadisme, accessibilité handicap, évaluation), du développement des compétences informationnelles (veille, gestion des informations et des documents, travaux collaboratifs, portfolio et identité numérique professionnelle), et de la facilitation de projets entre sites, inter-établissements et internationaux.
- Le renforcement des compétences qui permettront aux diplômés de maîtriser les aspects numériques qui émergeront dans leurs domaines d'exercice. Cela va de l'évolution incrémentale de nombreux enseignements disciplinaires à la structuration de nouvelles formations dédiées (big data, géospatial, agriculture connectée et de précision, modélisation agronomique), en valorisant le virage numérique déjà pris dans tous les domaines de recherche et en créant ainsi un contexte favorable à l'innovation collective.

**En matière de recherche**, AGROCAMPUS OUEST mobilise le numérique pour la conduite et la diffusion de la recherche.

- La garantie d'un accès aux outils informatiques pertinents, logiciels, bases de données, ressources documentaires, serveurs de calculs et de sauvegarde continuera d'être assurée en propre et via les alliances.
- Le numérique est un vecteur de diffusion et de dissémination de la recherche et participe ainsi à valoriser les publications et les données de la recherche. L'établissement et ses cotutelles d'UMR accompagneront leurs agents dans ce monde en forte mutation, qui fait actuellement l'objet de débats législatifs, afin d'accompagner la trajectoire de chacun et de consolider l'identité et la notoriété collectives.

La capacité d'innovation liée au numérique sera augmentée par le renforcement explicite des compétences des diplômés dans leurs domaines mais aussi grâce à l'interface constructive entre formation-recherche-monde économique à travers les stages d'étudiants, les projets commandités et l'invitation de conférenciers extérieurs. Le développement de la présence de l'établissement dans les réseaux numériques pertinents, dont les réseaux sociaux professionnels, permettra de consolider le réseau des alumni et des partenaires et de faire connaître l'amplification de la transition numérique de l'établissement.

Au niveau de son organisation, AGROCAMPUS OUEST doit développer la culture numérique de sa communauté et rendre chacun acteur de cette transformation. Au-delà de la fluidification et de la simplification des procédures informatisées, cette transformation devra permettre la facilitation de l'intelligence collective et du travail collaboratif en mode projet. Les priorités en termes de numérique fonctionnel sont l'ergonomie et l'interopérabilité, la maîtrise et la sécurité des données, la cohérence avec les outils mutualisés ou interfacés au sein des alliances.

### Chantiers priorités du levier LD3

<b>Objectifs prioritaires</b>	➔ Accompagner les changements professionnels induits par le numérique
<b>Recherche (R)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être partie prenante, dans le cadre des alliances institutionnelles, de la politique d'acquisition de données scientifiques et de gestion de bases de données</li> </ul>
<b>Formation (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider la réflexion sur les compétences que les étudiants doivent acquérir au sein de leur formation à AGROCAMPUS OUEST en matière de numérique</li> <li>Renforcer l'usage du numérique dans les pratiques pédagogiques</li> </ul>
<b>Lien R-F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser le numérique pour la diffusion de la connaissance scientifique et l'enseignement en ligne en direction de publics variés</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'offre de formation continue via le numérique</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déployer les processus et outils nécessaires pour accompagner cette transformation numérique (dématérialisation des procédures pertinentes, learning centers, salles connectées, data centers, outils collaboratifs performants...) dans le cadre du schéma directeur informatique</li> <li>Accompagner l'évolution des compétences du personnel pour favoriser l'usage des outils numériques et collaboratifs</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part d'e-apprentissages</li> <li>Bilan des outils déployés</li> <li>Bilan des actions réalisées pour accompagner le personnel</li> </ul>

Parce que les défis du vivant et les défis environnementaux sont mondiaux et que les collaborations scientifiques dépassent les frontières, AGROCAMPUS OUEST a fait de l'ouverture à l'international un axe majeur de son développement depuis sa création.

Pour répondre à son ambition de se positionner parmi les universités agronomiques européennes de référence, AGROCAMPUS OUEST a ainsi construit une offre pédagogique, conforme au processus de Bologne, intégrant la dimension internationale et permettant des échanges multiples avec plus de 70 partenaires répartis dans le monde.

En cohérence avec son ancrage territorial, l'action internationale d'AGROCAMPUS OUEST s'est construite sur le principe suivant : être fort au niveau local pour se projeter et rayonner à l'international. Dans ce cadre, et pour les prochaines années, AGROCAMPUS OUEST s'engage à accentuer son internationalisation suivant trois axes.

- **Une priorisation des partenariats internationaux**

L'objectif est de renforcer le lien recherche et formation pour déployer la stratégie de l'établissement à l'international par l'explicitation et le déploiement de partenariats ciblés sur des zones géographiques prioritaires amplifiant :

- les mobilités concertées des étudiants, des doctorants, des personnels et des enseignants-chercheurs ;
- la construction de réponses à des appels d'offres de recherche internationaux et le développement de consortium et collaborations scientifiques au niveau international ;
- l'accompagnement des partenaires professionnels à l'international sur les domaines d'expertise d'AGROCAMPUS OUEST.

- **L'internationalisation d'AGROCAMPUS OUEST**

L'objectif est de développer un parcours de formation en langue anglaise et des offres de formation conjointes avec des universités partenaires internationales, afin d'accroître la mobilité entrante d'étudiants internationaux. Ce développement doit s'accompagner du renforcement d'une offre de services facilitant l'accueil d'étudiants, de doctorants, d'enseignants et de chercheurs internationaux. Cette offre développée en interne, s'appuiera aussi sur celle des alliances métropolitaines destinées à cet effet (Centre de mobilité internationale sur Rennes, Angers Loire Campus sur Angers). L'internationalisation de l'établissement s'appuiera aussi sur la présence d'enseignants-chercheurs d'origine internationale dans les formations.

- **Le développement de l'interculturel et du réseau international des alumni**

Le développement de formations à l'interculturel et l'appui sur le réseau international sont des atouts pour les étudiants d'AGROCAMPUS OUEST pour accompagner leur mobilité à l'international et leur projet professionnel.

## Chantiers priorités du levier LD5

<b>Objectifs prioritaires</b>	➔ Développer des campus plus internationalisés
<b>Recherche (R)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la mobilité entrante et sortante des enseignants-chercheurs et personnels</li> <li>• Renforcer la capacité de réponse de l'établissement aux programmes internationaux</li> <li>• Viser et formaliser des partenariats structurants avec des unités de recherche étrangères</li> </ul>
<b>Formation (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la construction de doubles diplômes (ingénieur, master et doctorat)</li> <li>• Développer des parcours cohérents de formation en anglais pour permettre l'accueil d'étudiants anglophones</li> <li>• Sensibiliser / former les étudiants au management interculturel</li> </ul>
<b>Lien R-F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déployer le doctorat dans une dimension internationale (cotutelles, parcours à l'international)</li> <li>• Développer (seul ou en partenariat) des écoles chercheurs à l'international</li> <li>• En lien avec l'IAVFF, s'impliquer dans des projets visant à renforcer la place de l'enseignement et la recherche agronomique à l'international</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'inscrire dans la stratégie européenne de l'innovation (notamment KIC<sup>1</sup> Foodnexus ou KIC Climat)</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer une offre globale de service d'accueil adaptée à l'international, par la formation des personnels et en accompagnant le changement</li> <li>• Développer le réseau des alumni à l'international</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de diplômés sortant ayant suivi au moins un semestre de formation à l'étranger</li> <li>• Durée moyenne des séjours (stage, semestres de formation doubles diplômes) à l'étranger</li> <li>• Nombre d'étudiants internationaux accueillis pour au moins un semestre</li> <li>• Nombre d'unités constitutives en anglais dans les cursus d'ingénieur</li> <li>• Nombre de mobilités entrantes et sortantes d'enseignants-chercheurs et de personnels à l'international</li> <li>• Nombre de diplômés en situation internationale</li> <li>• Taux de publications avec un co-auteur étranger</li> </ul>

<sup>2</sup> Les KIC (Knowledge and Innovation Communities - Communautés de la connaissance et de l'innovation) - <http://eit.europa.eu>

## Intensifier la coopération avec les partenaires professionnels

Accompagner les territoires, filières et entreprises à relever leurs nouveaux défis, telle est l'ambition de ce levier de développement. AGROCAMPUS OUEST contribue à la compétitivité et la durabilité des territoires, des filières professionnelles et des entreprises qui peuvent s'appuyer sur ses diplômés et sur sa recherche.

Dans cette optique, AGROCAMPUS OUEST fait le choix d'intensifier ses interactions avec les partenaires professionnels pour les années à venir en s'appuyant sur trois piliers complémentaires d'activités.

- **Développer l'implication des acteurs professionnels (entreprises, territoires, associations, groupements, coopératives) dans les projets d'AGROCAMPUS OUEST**

L'objectif poursuivi est une professionnalisation optimale des diplômés d'AGROCAMPUS OUEST. Cette implication s'exprime de façons multiples auprès des étudiants : forum-emplois, interventions dans des cours, études de cas, visites, projets... mais aussi auprès des enseignants : échanges prospectifs sur les formations et les métiers, suivis de stages, projets de recherche, besoins d'expertises ou formation continue.

Le déploiement des formations d'ingénieur par apprentissage permet d'entretenir des liens importants avec les milieux professionnels et de contribuer à l'innovation dans les entreprises.

- **Accompagner les entreprises et les partenaires professionnels sur leurs problématiques d'attractivité et de développement des compétences**

La volonté d'AGROCAMPUS OUEST est de devenir un partenaire stratégique pour les entreprises des secteurs en lien avec les thématiques identifiantes de l'établissement. Dans ce cadre, l'établissement développe des actions concertées avec les partenaires sur leur marque employeur et des programmes adaptés de formation continue.

- **Construire des partenariats multidimensionnels avec des acteurs stratégiques**

L'objectif est de bâtir des relations durables intégrant l'ensemble de l'offre d'AGROCAMPUS OUEST avec des partenaires stratégiques de leur secteur d'activité par la construction de projets communs comme les projets de recherche dans des chaires d'entreprises. Ces projets permettent de développer de manière intégrée des axes de recherche, de formation initiale et continue au service de l'innovation. Le déploiement de chacune de ces chaires se fera en conformité avec le code de déontologie de la Fondation AGROCAMPUS OUEST.

### Chantiers priorités du levier LD6

<b>Objectifs prioritaires</b>	➔ Consolider nos partenariats avec des acteurs professionnels ciblés pour nourrir nos missions et accompagner ces professionnels dans leurs évolutions
<b>Recherche (R)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des expertises issues de la recherche dans le cadre de structures ciblées et prioritaires : GIS, unités mixtes technologiques, réseaux thématiques, projets nationaux de type CASDAR ; par le développement de projets européens (Partenariat Européen d'Innovation) ou de nouvelles formes de collaborations (living labs ou labcoms)</li> </ul>
<b>Formation (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'entrepreneuriat et l'innovation par les étudiants et créer un parcours de formation dédié à l'entrepreneuriat au sein des cursus d'ingénieur</li> <li>• Développer systématiquement des comités de spécialisation impliquant les partenaires professionnels pour une prospective sur les métiers et les emplois</li> </ul>
<b>Lien R-F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir le doctorat en entreprise et pour l'entreprise (CIFRE) notamment pour les ingénieurs</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre le travail engagé dans le cadre de la Fondation : créer une dizaine de chaires d'ici à 2020</li> <li>• Renforcer/étendre le catalogue de formation continue sur les thématiques identifiantes d'AGROCAMPUS OUEST, en concertation avec les besoins des partenaires professionnels</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étendre le dispositif de la cellule d'insertion professionnelle à tous les cursus portés par AGROCAMPUS OUEST (ingénieur, master, doctorat)</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux net d'emploi à 6 mois, 18 mois, 5 ans et 10 ans</li> <li>• Taux d'étudiants accompagnés par la cellule d'insertion professionnelle</li> <li>• Taux de doctorants réalisant des thèses en lien avec les entreprises (type CIFRE)</li> <li>• Nombre de chaires partenariales</li> <li>• Bilan de la formation continue</li> </ul>



## Ce projet pour AGROCAMPUS OUEST en marche vers 2020 est :

- un projet **porteur de l'ambition** d'AGROCAMPUS OUEST pour une identité et un positionnement renforcés ;
- un projet **en phase avec les évolutions du monde**, qui impliquent pour l'établissement d'être en capacité de créer, améliorer ou trouver des solutions nouvelles dans ses domaines de compétences afin d'être **source d'innovation** dans toutes ses missions et dans son organisation ;
- un projet **incarné**, irrigué par trois principes :
  - **responsabilité** : un projet qui s'inscrit dans une démarche de responsabilité au regard des attentes sociétales qui incombent à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche dans ses missions de service public. À l'interne, l'établissement vise un fonctionnement respectueux de la diversité de ses personnels et étudiants en permettant à chacun de réaliser ses projets professionnels ;
  - **adhésion** : un projet, construit et mis en œuvre par la communauté, qui doit permettre à chacun de restituer sa propre activité dans la dynamique générale de l'établissement ;
  - **réalisme dans l'ambition** : un projet raisonnable et efficient qui se décline par des feuilles de route stratégiques annuelles priorisées et déclinées dans chaque département et direction transversale.

Ce projet, élaboré de manière collective au regard du contexte de l'établissement en 2015, doit continuer à être alimenté et évalué en fonction des défis et enjeux sociétaux dans lequel il s'inscrit. Cela passe par un **processus de veille et prospective** construit au sein et avec la communauté, permettant de mettre en œuvre une intelligence collective. Ainsi les actions réalisées, au regard de ce contexte en évolution permanente, permettront à l'établissement de s'adapter à son environnement tout en étant plus réactif.

**AGROCAMPUS OUEST** - Mars 2016

**Siège social** : 65 rue de St-Brieuc 35042 Rennes Cedex

**Directeur de la publication** : Grégoire Thomas - Directeur général

**Conception, coordination et réalisation** : Direction générale d'AGROCAMPUS OUEST

Ce document est mis à disposition selon les termes de la **Licence Creative Commons 4.0 International**  
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions



[www.agrocampus-ouest.fr](http://www.agrocampus-ouest.fr)



AGROCAMPUS OUEST Centre de Rennes  
65 rue de Saint-Brieuc - CS 84215  
F-35042 Rennes Cedex  
Tél. 02 23 48 50 00

AGROCAMPUS OUEST Centre d'Angers  
2 rue André Le Nôtre  
F-49045 Angers Cedex 01  
Tél. 02 41 22 54 54

AGROCAMPUS OUEST Site de Beg Meil  
La cale de Beg Meil  
F-29170 Fouesnant  
Tél. 02 98 94 40 70

INSTITUT NATIONAL SUPÉRIEUR DES SCIENCES AGRONOMIQUES, AGROALIMENTAIRES, HORTICOLES ET DU PAYSAGE