

Projet d'établissement 2015-2018 CIHEAM-Montpellier

A. Contexte

L'IAMM s'était doté d'un projet d'établissement pour la période 2006 -2010, qui a contribué à asseoir l'identité de l'institut au sein du CIHEAM et vis-à-vis de ses partenaires locaux, nationaux et internationaux. Parmi les acquis notables de ce projet d'établissement figurent la rénovation du campus de l'IAMM et la mise en place d'un système de management de la qualité assorti d'une certification ISO 9001.

Ainsi, au fil de ces années, l'IAMM s'est affirmé comme un institut méditerranéen d'enseignement supérieur agricole reconnu (co-habilitation des parcours de Master avec l'université de Montpellier), comme une entité dotée de capacités de recherche d'excellence, bien que limitées en volume, et comme un opérateur de coopération et de développement sur le terrain. C'est bien l'exercice de ces trois métiers par le personnel de l'institut, ainsi que son statut d'organisation internationale, qui caractérisent son identité. Cette identité a été réaffirmée dans l'analyse SWOT effectuée en 2012 dans tous les IAMs, à la demande du Conseil d'Administration du CIHEAM.

Mais depuis 2010 ou même 2012, le contexte dans lequel l'IAMM évolue a profondément changé. Face à ce nouveau contexte, et à la suite de l'installation d'une nouvelle équipe de direction à l'automne 2013, il est indispensable de construire un nouveau projet d'établissement pour orienter l'évolution de l'institut pendant les quatre prochaines années.

Contexte français

En France, la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche votée en 2013, ainsi que la loi d'avenir agricole en cours d'examen au Parlement ont profondément changé la donne pour l'IAMM. Le nouveau dispositif d'accréditation et la possibilité donnée au CIHEAM-IAMM d'obtenir l'accréditation à délivrer des diplômes nationaux, demandent que l'offre de formation de l'IAMM soit revisitée, et cela d'autant plus que les parcours de formation en Master actuels ont déjà 5 ans d'existence. Nos partenaires des universités montpelliéraines sont eux-mêmes en pleine recomposition des maquettes de Master et il importe donc que l'IAMM révise sa stratégie en matière de formation supérieure, en tenant compte notamment des besoins des pays méditerranéens

Par ailleurs, les fortes contraintes pesant sur les finances publiques impactent de plein fouet la contribution obligatoire du Ministère de l'agriculture (-17% en 2014 pour ce qui est de la contribution au fonctionnement de l'IAMM). Cette évolution défavorable des financements publics français ne s'inversera probablement pas dans les années qui viennent, et contraint l'IAMM à changer son modèle économique.

Cette baisse de la contribution obligatoire du Ministère de l'agriculture s'accompagne paradoxalement d'une visibilité politique accrue de l'IAMM sur le théâtre français, l'actuel ministre de l'agriculture ayant fait de la Méditerranée une priorité forte de sa politique internationale et le CIHEAM étant l'objet de fortes attentes en la matière (travaux sur la sécurité alimentaire, sur le gaspillage, mise-en-place du réseau MED-AMIN). Il convient donc pour l'institut de capitaliser sur cette visibilité politique renforcée pour asseoir son assise et trouver les ressources permettant de répondre à ces nouvelles ambitions.

Contexte européen

Au niveau de l'Union européenne, le démarrage d'une nouvelle programmation 2014-2020 pour tous les instruments (recherche, fonds structurels, PAC, voisinage, coopération) et la recherche d'une convergence entre ces instruments par la Commission européenne, ouvrent des opportunités nouvelles pour l'ensemble du CIHEAM. Les institutions européennes vont être renouvelées et le CIHEAM devrait pouvoir collectivement nouer des liens, en particulier avec la nouvelle Commission. L'IAMM doit se positionner dans ce nouveau paysage, en s'appuyant notamment sur son rôle actuel de coordonnateur du programme d'appui à l'initiative ENPARD.

Contexte international

Dans le même temps, le nouveau contexte politique dans le monde et en Méditerranée a généré de nouvelles opportunités, de nouvelles attentes et de nouveaux besoins (notamment dans le domaine agricole, alimentaire et rural) dont doivent s'emparer les programmes de l'institut, tant en matière de recherche, d'enseignement que de développement. Depuis la crise de 2007-2008, l'agriculture et l'alimentation sont remontées sur l'agenda politique international. Après l'année 2014 consacrée à l'agriculture familiale, l'année 2015 s'annonce très importante : vingtième anniversaire de la Déclaration de Barcelone sur l'Euro-Méditerranée, Objectifs du Développement durable post 2015, Année internationale des Sols, COP21 de la Convention sur le Climat à Paris, Exposition universelle à Milan, sur le thème « Nourrir la planète, une énergie pour la vie ». Tous ces rendez-vous seront autant d'occasions pour le CIHEAM de soutenir la cause du développement agricole et rural, ainsi que de la sécurité alimentaire en Méditerranée. L'IAMM devra prendre toute sa place dans ce processus.

Au niveau du CIHEAM

A la demande des ministres de l'agriculture de ses 13 Etats membres et de son Conseil d'administration, cette période est marquée par une réflexion en profondeur sur l'identité du CIHEAM, son rôle, sa composition, ses instances de gouvernance, son fonctionnement et ses relations extérieures. C'est ainsi que les réflexions sur le projet d'établissement de l'IAMM coïncident avec l'élaboration progressive d'une nouvelle stratégie pour le CIHEAM, portée par son Secrétariat général et par le Président, cette stratégie devant se traduire par l'adoption de décisions en Conseil d'Administration, en Juin et Décembre 2014.

D'ores et déjà, les principaux éléments de cette stratégie apparaissent clairement : le CIHEAM doit acquérir une culture et un fonctionnement « corporate », nouer ou relancer des partenariats forts avec les grandes institutions internationales au premier rang desquelles la Commission européenne, et ses activités doivent contribuer à aligner les connaissances sur les besoins des pays méditerranéens. Le projet d'établissement de l'IAMM doit pleinement intégrer ces dimensions.

B. Méthode

Le lancement du chantier sur le projet d'établissement a démarré dès l'arrivée du nouveau directeur en septembre 2013, par la sensibilisation du personnel, notamment à l'occasion de plusieurs assemblées générales. Une fois l'adhésion du personnel acquise à ce projet, trois groupes de travail ont été constitués en janvier 2014 sur les thèmes suivants : l'identité de l'IAMM, ses partenariats, son fonctionnement interne. Les trois groupes de travail, ouverts à tous et animés par des volontaires, se sont réunis à plusieurs reprises, en formation plénière et en sous-groupes, et ont élaboré un rapport chacun, remis à la direction le 25 avril. La direction en a fait la synthèse et s'en est inspirée pour rédiger une première version d'objectifs stratégiques présentés devant le comité scientifique consultatif du CIHEAM qui s'est réuni à l'IAMM le 15 mai 2014. Une présentation de ces objectifs stratégiques a eu lieu devant l'AG du personnel et le collège des enseignants le 20 mai. Une version provisoire du projet d'établissement a été rédigée avant fin mai, pour transmission au comité de visite de l'AERES qui doit évaluer l'IAMM les 17, 18, 19 juin 2014.

C. Vision

La mission de l'IAMM, qui prend sa source dans les textes fondateurs du CIHEAM, à savoir « *donner un enseignement complémentaire tant économique que technique, et développer l'esprit de coopération internationale parmi les cadres de l'agriculture des pays méditerranéens* » reste plus que jamais d'actualité.

La vision proposée pour l'IAMM est celle d'un institut partie intégrante d'un CIHEAM « corporate », doté d'une identité forte, exerçant les trois métiers Recherche –Enseignement/Formation – Développement, en réponse aux besoins des pays méditerranéens. Dans le contexte décrit plus haut, l'IAMM doit se doter d'un modèle économique robuste, basé sur un équilibre dynamique entre subvention récurrente de la France, autres sources de financement pérenne et projets dégageant de la marge.

On peut reprendre les éléments de cette vision et préciser ce qu'ils impliquent pour la stratégie de l'IAMM.

CIHEAM « corporate »

Après approbation par le CA du CIHEAM, le Secrétariat Général lancera à partir de fin 2014 - début 2015 un certain nombre de chantiers collectifs dans lesquels tous les IAMs seront appelés à participer :

- Stratégie de communication commune, à commencer par la mise en place d'un site web commun
- Positionnement coordonné des instituts vis-à-vis des instruments communautaires
- Construction d'un campus virtuel CIHEAM (ressources en ligne, formations à distance, espace interactif pour les alumni)
- Construction d'une plate-forme doctorale méditerranéenne
- Développement des mobilités d'étudiants et d'enseignants entre instituts

Identité forte

Le groupe de travail du projet d'établissement consacré à l'identité de l'IAMM a réaffirmé la spécificité de l'institut, « *qui réside dans son statut intergouvernemental et dans la simultanéité des trois missions (recherche/enseignement/coopération-partenariat à l'international)* ».

Assumer une identité forte pour l'IAMM vise à se différencier des établissements d'enseignement supérieur et de recherche agricoles français tout en recherchant les partenariats avec eux. Une telle différenciation résulte de l'objectif du CIHEAM d'aligner les connaissances aux besoins des pays méditerranéens : cela vaut pour le contenu des formations qui doivent assurer l'employabilité des étudiants méditerranéens, pour les activités de recherche qui doivent trouver une application directe dans la résolution des questions relatives à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au développement rural méditerranéens, et pour les projets de développement qui doivent permettre à l'IAMM de rester connecté aux réalités et aux évolutions méditerranéennes. La réunion biennale des Ministres de l'agriculture des pays du CIHEAM constitue une instance majeure d'expression des besoins des pays méditerranéens.

Exercice des trois métiers

L'exercice plein des trois métiers (Recherche –Enseignement/Formation – Développement) suppose d'une part que l'ensemble des personnels permanents de l'institut s'y consacrent (avec des équilibres qui peuvent varier d'un agent à l'autre) et que ces trois métiers soient conduits en synergie les uns avec les autres. C'est ainsi que les contenus des formations doivent bénéficier des activités de recherche et de développement, que les activités de recherche doivent impliquer des étudiants et répondre aux questions venant des projets de développement et que les terrains des projets de développement doivent servir de cadre de travail pour la recherche et de lieux de stage pour les étudiants.

Modèle économique

Le modèle économique de l'IAMM est actuellement construit autour d'une contribution obligatoire des autorités françaises (ministère de l'agriculture depuis 2009, auparavant et depuis la création en 1962, la contribution de la France était assurée par le Ministère des Affaires étrangères) couvrant la masse salariale des agents permanents, les bourses accordées aux étudiants, et le fonctionnement courant des activités d'enseignement. Les activités de recherche et de développement s'autofinancent au coût marginal (hors salaire environné des permanents). La baisse tendancielle de la contribution française depuis plusieurs années a été compensée par des économies de fonctionnement, une diminution du budget consacré aux bourses, des réductions d'effectif, le gel du point d'indice et le blocage des avancements anticipés. L'institut est maintenant arrivé au bout de cette logique : l'effectif des enseignants-chercheurs est arrivé à l'étiage pour que l'institut conserve une crédibilité scientifique et académique, le montant et le volume des bourses a atteint des niveaux tels que toute baisse remettrait en cause l'image et l'attractivité de l'IAMM au sein de notre public cible (cadres et futurs cadres de l'agriculture des pays méditerranéens). Quant aux dépenses de fonctionnement, les économies encore possibles sont très réduites. Le budget de l'IAMM s'équilibre actuellement par un prélèvement sur les réserves qui n'est pas durable. Un nouveau modèle économique est à trouver, basé sur l'obtention de financements alternatifs, pérennes si possible, et de projets permettant de dégager une marge, de manière à compenser - au moins- le montant des prélèvements sur les réserves. L'institut devra accorder la plus grande attention aux modalités de financement des projets où il s'investit, de façon à viser la génération d'une marge permettant de financer les activités moins rémunératrices. Il ne s'agit pas pour l'institut de sélectionner les projets sur le seul critère de la marge, mais de concilier son implication dans des activités répondant à la vision et aux missions du CIHEAM, avec la satisfaction des besoins en marge. Une étape importante passe par la mise en place d'un outil de pilotage permettant un calcul des coûts complets et des marges précis et en temps réel (c'est-à-dire dès la phase de montage du projet). Cela passe également par un partenariat privilégié avec les agences qui consentent des financements à coût complet (Commission européenne, AFD, etc..).

D. Objectifs stratégiques : orientations nouvelles

Le projet d'établissement doit fédérer les énergies des agents de l'institut autour d'un nombre limité de priorités à même de lui permettre de répondre aux évolutions du contexte et de s'adapter aux nouvelles exigences ainsi qu'aux opportunités qui s'ouvrent. Les objectifs stratégiques énoncés ci-dessous n'ont donc pas une ambition de couverture exhaustive des activités de l'institut (dont certaines ne demandent pas d'ajustement immédiat) mais visent à proposer des inflexions et des pistes nouvelles.

En matière d'enseignement et de formation

Depuis sa création, une des missions fondatrices du CIHEAM est de former les cadres de l'agriculture des pays méditerranéens. Cette mission reste d'actualité mais les modalités de sa mise en œuvre doivent être revues à la lumière des évolutions du contexte évoquées ci-dessus.

Objectif 1 : Obtenir l'accréditation à délivrer des diplômes nationaux (Master)

Cette accréditation permettra à l'institut d'être complètement maître des contenus de ses formations et des modalités d'organisation, de prétendre à la coordination de programmes Erasmus+ ainsi qu'à l'attribution en propre de bourses et de financements d'appui, et enfin de conclure plus facilement des partenariats stratégiques avec les autres établissements d'enseignement supérieur, tant européens que sud-méditerranéens. L'obtention de l'accréditation passe par la constitution d'un dossier détaillant l'offre de formation de l'institut en cohérence avec ses missions et par l'examen de ce dossier par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche qui prononce l'accréditation, sur avis conforme du Ministère de l'agriculture. La composition du dossier et les modalités concrètes doivent faire l'objet de discussions avec les deux Ministères.

Objectif 2 : Développer et conforter les masters internationaux co-construits et co-délivrés: Liban, Tunisie, Algérie, Maroc, Egypte

Les masters co-construits et co-délivrés avec les institutions méditerranéennes d'enseignement supérieur agricole sont un moyen d'établir avec elles des partenariats stratégiques et de contribuer aux réflexions visant à mieux adapter l'enseignement aux besoins. Le taux de chômage dans les pays du Maghreb est croît avec le niveau d'études, ce qui constitue un dramatique paradoxe. L'IAMM contribuera, à sa mesure et par l'exemple, à la refonte des modalités de construction des parcours de formation, en facilitant l'utilisation de concepts comme les profils métiers ou la définition de capacités cibles pour les enseignements. Cette approche par la pratique pourra venir utilement compléter les approches plus institutionnelles que le CIHEAM pourra être amené à conduire en matière de réorganisation des dispositifs nationaux d'enseignement supérieur et de recherche.

Dans un premier temps, de tels parcours seront confortés ou initiés avec les partenaires ayant déjà exprimé un intérêt (Université du Liban à Beyrouth, INA Tunis, ENSA Alger, Université du Caire, et peut être IAV de Rabat). Ces parcours devront promouvoir la mobilité des étudiants entre les différents pays impliqués.

Ils seront tout d'abord basés sur les modules déjà enseignés dans les masters co-habilités de l'IAMM, modules qui seront adaptés et complétés progressivement par de nouveaux contenus en fonction de la demande des partenaires.

A terme, la mise en place du campus virtuel du CIHEAM permettra l'emploi d'approches innovantes de formation dans le cadre des masters internationaux.

Objectif 3 : Développer les formations courtes répondant à une demande : hauts fonctionnaires, dirigeants d'entreprises, responsables de la société civile

Un moyen direct et efficace de répondre à l'exigence d'un alignement entre connaissances et besoins réside dans l'organisation de formations courtes, ciblées et destinées aux décideurs. L'IAMM devra adopter une stratégie volontariste de montage et de proposition de formations de ce type. Ces formations devront répondre à des demandes exprimées et mobiliser les compétences idoines, en interne et à l'extérieur de l'institut. Un des moyens privilégiés pour financer de telles formations est de prévoir systématiquement, dans les projets montés par l'institut, une ligne budgétaire pour ces activités de formation. En outre, si elles répondent effectivement à un besoin clairement exprimé, il n'est pas exclu que les bénéficiaires de ces formations ou leur employeur les financent (formations professionnelles d'entrepreneurs, formations liées à la mise en œuvre d'une politique précise, etc..).

En matière de recherche

L'exercice du métier de chercheur suppose un niveau d'excellence permettant la reconnaissance par les pairs. C'est-à-dire que les enseignants chercheurs de l'IAMM doivent satisfaire aux exigences de publication et aux autres critères d'évaluation de la recherche. Ils doivent être insérés dans un environnement propice aux échanges et aux confrontations scientifiques. Cela signifie également que l'institut doit préserver une masse critique suffisante en matière de temps chercheur, sans quoi sa notoriété, nécessaire à sa reconnaissance, s'effacera. Il doit aussi préserver, voire accroître sa capacité à délivrer des bourses de doctorat, qui participent de son attractivité, y compris en attirant des financements dédiés.

Pour pouvoir répondre à ces défis, tout en respectant l'impératif d'utilité sociale des recherches conduites, l'institut doit bénéficier d'un regard extérieur objectif, autorisé et constructif, qui l'accompagne dans la définition et la mise en œuvre d'une véritable stratégie scientifique. Cet accompagnement pourrait être fourni par un comité informel, composé de chercheurs internationaux de renom, prêts à consacrer un peu de temps à appuyer l'institut.

Deux objectifs spécifiques sont visés en termes de recherche :

Objectif 4 : Développer la plate-forme doctorale dans le cadre du CIHEAM

La plate-forme doctorale est un outil privilégié de l'institut pour accomplir sa mission de recherche, qui prolonge son mandat d'enseignement. Les doctorants hébergés à l'institut contribuent à ses projets de recherche, sur des sujets reflétant les priorités des pays méditerranéens. Ce dispositif constitue une bonne garantie d'une part de la pertinence des recherches et d'autre part de l'employabilité des doctorants. Il contribue au rayonnement scientifique de l'institut. Les capacités actuelles de la plate-forme doctorale de l'institut sont saturées, en termes de capacité d'encadrement des enseignants chercheurs, de capacité financière de l'institut pour attribuer des bourses doctorales ou encore d'espace physique d'hébergement.

Parallèlement, le Secrétariat général du CIHEAM cherche à coordonner et à renforcer l'activité des IAMs en matière d'appui aux études doctorales. L'institut doit saisir cette opportunité pour développer ses capacités d'accueil de doctorants, dans un cadre élargi, et pour devenir force de proposition et d'animation de ce chantier au niveau du CIHEAM. Une des pistes à envisager consiste à mettre progressivement en place un consortium international d'universités partenaires d'une plate-forme doctorale méditerranéenne, avec systématisation des cotutelles. Des financements extérieurs devront être recherchés.

Objectif 5 : Se positionner au sein de la recherche euro-méditerranéenne dans le cadre d'Horizon 2020 en valorisant les équipes de recherche au Sud

La nouvelle programmation européenne Horizon 2020 a été confiée à la DG Agriculture pour ce qui est du secteur de la recherche agricole et alimentaire. Cette réforme majeure a pour conséquence que les appels à projets de recherche Horizon 2020 dans ce secteur sont très orientés vers l'innovation et le développement. Parallèlement, la volonté exprimée par la Commission de faire converger ses instruments encourage à un rapprochement d'Horizon 2020 et de l'instrument européen de voisinage, notamment de voisinage Sud avec les pays méditerranéens. Ce contexte est très favorable pour le CIHEAM et son Secrétariat général entend l'exploiter en négociant des accords de partenariat privilégiés avec l'Union Européenne : accord de coopération déléguée, accord de financement (« grant agreement »), statut d'opérateur dans le cadre d'un futur grand programme de recherche sur la Méditerranée. L'IAMM doit participer à ces discussions et rester prêt à capitaliser sur leurs résultats.

A plus court terme, l'IAMM doit se positionner de façon optimale sur les appels à projets H2020, très valorisants en termes de reconnaissance scientifique, propices aux partenariats euro-méditerranéens et financés à coût complet. Ce positionnement se fera en coordination avec les autres instituts du CIHEAM.

Pour remplir sa mission à l'égard des pays méditerranéens, l'IAMM visera à promouvoir les équipes de recherche de la rive Sud de la Méditerranée, de manière à contribuer à leur bonne insertion au sein de la communauté scientifique internationale.

En matière de développement

L'implication de l'IAMM dans des projets de développement est indispensable pour l'accomplissement de ses missions. Elle permet de :

- tester en vraie grandeur des solutions en matière de sécurité alimentaire, de dynamiques territoriales, de participation des acteurs, et de durabilité de l'agriculture et des systèmes alimentaires,
- fournir des terrains de recherche et de stages ancrés dans la réalité,
- alimenter les enseignements en exemples de cas concrets,
- poser des questions à la recherche.

Cette implication doit se faire aux différents niveaux d'enjeux : au niveau du terrain où s'exprime la réalité du développement, au niveau de la décision politique nationale et au niveau du dialogue régional euro-méditerranéen. Dans la mesure du possible, une « composante formation » sera intégrée aux projets de manière à faciliter l'atteinte de l'objectif N°3. L'institut devra également accorder la plus grande attention aux modalités de financement des projets où il s'investit, de façon à ce qu'ils soient le plus générateurs de marge possible.

Objectif 6 : Obtenir le renouvellement d'ENPARD et mettre en œuvre la phase 2

Le projet ENPARD (European Neighbourhood Partnership on Agricultural and Rural Development) constitue une activité fondamentale pour l'institut puisqu'il le place au cœur du dialogue politique national, régional et Euro-Méditerranéen en matière de développement agricole et rural. ENPARD fournit également un cadre propice pour le déploiement de formations courtes pour les responsables des Ministères, formations très demandées et appréciées. Il permet en outre de dégager une marge importante, du fait des modalités de mise en œuvre de ce type de contrats de services avec la DG DEVCO de la Commission européenne (financement en coût complet et honoraires d'expertises).

La phase 1 du projet ENPARD se termine fin 2014 et la poursuite du projet constitue un objectif stratégique pour l'IAMM et le CIHEAM. La décision de poursuivre ou non, et celle de confier à l'IAMM l'animation de la phase 2 constitueront un test de la qualité de la relation entre le CIHEAM et la Commission européenne. Les discussions autour de la suite d'ENPARD s'inscrivent également dans le cadre d'un renouvellement des approches de la Commission, visant à faire converger les instruments, en l'occurrence la politique de voisinage et Horizon 2020. L'IAMM et le CIHEAM doivent intégrer cette dimension dans leurs discussions avec Bruxelles.

Objectif 7: Animer et développer le réseau MED-AMIN

MED-AMIN (Mediterranean Agricultural Markets Information Network) est un réseau d'information sur les marchés agricoles, mis en place début 2014 et qui lie les 13 pays du CIHEAM. Il vise à partager l'information dans la lutte contre la volatilité des prix dans les marchés agricoles et à éclairer les décideurs dans le but ultime de renforcer la sécurité alimentaire de la région méditerranéenne. Ses premières activités consistent à créer la confiance entre les membres du réseau ainsi qu'en une meilleure connaissance réciproque, grâce à des rencontres, des échanges d'expérience et de bonnes pratiques, et un travail en commun sur le suivi et l'anticipation des marchés céréaliers en Méditerranée.

L'hypothèse qui a présidé à la création de MED-AMIN repose sur l'espoir qu'une meilleure interconnaissance des méthodes et outils de suivi des marchés permettra d'atteindre un degré de confiance entre pays propice à un meilleur suivi de la sécurité alimentaire dans la région Méditerranée, et à des actions concertées, un peu à la manière du réseau AMIS mis en place dans le cadre du G20. C'est la réunion d'Alger des Ministres de l'agriculture du CIHEAM (février 2014) qui, en affirmant l'importance de ce réseau, en a assis la légitimité. La mise en place et l'animation du réseau ont été confiées au CIHEAM, plus précisément à l'IAMM et au Secrétariat général. Etant données la très forte dimension politique de ce réseau et les attentes exprimées à son égard, il est impératif que l'IAMM se consacre pleinement à son succès. Les retombées potentielles en matière de visibilité et de légitimité de l'IAMM sont fortes, qu'elles soient positives ou négatives. Afin de pérenniser le fonctionnement du réseau, une des priorités de court terme est de sécuriser son financement.

Objectif 8: Maintenir et développer l'implication de l'IAMM dans des projets de terrain

Tandis que MED-AMIN symbolise l'action de l'IAMM au niveau régional des pays du CIHEAM et ENPARD l'implication de l'institut dans les dynamiques de dialogue national et euro-méditerranéen sur le développement agricole et rural, en parallèle de ces deux projets phares, il importe que l'institut conserve et développe son insertion dans des projets de terrain, qui garantissent sa proximité avec les acteurs à la base et qui permettent de détecter les signaux faibles annonciateurs des questions majeures de développement à l'avenir et de nourrir ainsi la pertinence de ses activités à moyen terme.

En matière de partenariat

Le dialogue interculturel et la mobilisation de la jeunesse méditerranéenne constituent des marques de fabrique des instituts du CIHEAM. En 52 ans d'existence, l'IAMM s'est forgé une renommée et un réseau de contacts et de partenaires très dense tout autour de la Méditerranée. Le réseau des anciens élèves de l'IAMM et du CIHEAM constitue un capital inestimable sur lequel repose un ensemble de liens très solides. Et cela d'autant plus que ces anciens élèves sont souvent devenus des décideurs du secteur agricole et agroalimentaire dans leur pays d'origine. A cet égard, le projet du Secrétaire général du CIHEAM d'établir une plate-forme interactive destinée à renforcer les liens du CIHEAM avec les anciens étudiants des quatre IAMs constitue un chantier important dans lequel l'IAMM sera pleinement partie prenante.

Les partenariats découlant de tous ces contacts sont souvent institutionnalisés avec les principaux établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la rive Sud, notamment au Maghreb, au Liban ou en Egypte. Il existe aussi des partenariats moins institutionnels, basés sur les personnes et qui n'en sont pas moins riches pour autant: on peut ainsi dire que chaque enseignant chercheur de l'IAMM est une tête de réseau capable de mobiliser des collègues dans les projets de recherche ou de développement au fur et à mesure qu'ils se montent.

Cette grande richesse des partenariats et leur profondeur historique sont des facteurs irremplaçables de confiance entre l'IAMM et les acteurs des pays méditerranéens. Tous ces réseaux sont à préserver et à actualiser et il est crucial d'y intégrer les nouvelles générations d'enseignants chercheurs et de décideurs des pays méditerranéens.

Pour ce qui est des organisations internationales et des agences de financement, le secrétariat général du CIHEAM entend négocier des accords de partenariats privilégiés impliquant l'ensemble des IAMs. A ce titre, les accords en voie d'être passés avec la Commission européenne (coopération déléguée, article 185) seront déterminants pour l'avenir, et l'IAMM doit y tenir toute sa place.

Au sein de ces partenariats foisonnants, l'institut évolue en parfaite conformité avec ses missions, mais il existe deux types de partenaires à l'égard desquels il importe d'explicitier une stratégie qui fait encore défaut.

Objectif 9: Se doter d'une stratégie envers le secteur privé et la mettre en œuvre

La grande richesse des partenariats méditerranéens de l'institut serait encore confortée par une démarche plus volontariste envers le secteur privé. En effet, les missions du CIHEAM, revisitées dans le cadre de la nouvelle stratégie, visent à aligner les connaissances aux besoins, et, en la matière, il importe d'être à l'écoute de l'ensemble des acteurs, y compris les acteurs économiques. Le développement agricole et rural durable, et la sécurité alimentaire reposent *in fine* sur l'activité du secteur privé, entendu au sens large, incluant les producteurs, les entreprises à l'amont et à l'aval de la production, et les fournisseurs de services.

Il importe que l'institut se dote d'une stratégie à cet égard, stratégie qui lui fait encore défaut et qui doit guider les efforts de rapprochement avec le secteur privé. Cette stratégie devra prioriser les types d'activités conjointes avec le privé :

- recherche partenariale
- politique de valorisation
- appui à l'émergence d'entreprises
- appui à l'innovation et à la mise en place de clusters
- formations professionnelles courtes et diplômantes
- consultation du secteur privé pour le contenu des enseignements
- stages et placement des étudiants
- bourses, sponsoring et mécénat

Cette stratégie devra également s'attacher à limiter les risques de conflits d'intérêt et à garantir la neutralité et l'impartialité que l'institut se doit de préserver en tant que partie d'une organisation intergouvernementale.

Objectif 10 : Se doter d'une stratégie de partenariat à Montpellier et en région

Montpellier et sa région forment un des pôles français majeurs dans le domaine de la recherche et de la formation agronomiques, avec une valence internationale très affirmée. L'institut y a développé des partenariats forts avec les universités, les écoles d'agronomie et les centres de recherche, notamment dans le cadre de la co-habilitation de Masters et des UMR. Pour autant, force est de constater qu'il reste difficile à l'institut, en raison de sa petite taille et de ses spécificités, de se faire reconnaître pour ce qu'il est : une institution internationale au service des pays méditerranéens, en particulier des pays du CIHEAM. Des incompréhensions se font parfois jour, la plupart du temps liées à une mauvaise information des partenaires de l'institut sur ces spécificités.

Pour faciliter les partenariats montpellierains et pour mieux développer les liens qui existent déjà, il est temps que l'institut explicite une stratégie qui le démarque des autres établissements : l'IAMM n'est pas une petite université ou un petit « Montpellier SupAgro », mais un institut lié au CIHEAM avec des missions spécifiques.

Cette approche stratégique permettra de préciser la nature et les produits attendus des liens avec :

- Agropolis international
- Montpellier SupAgro
- les universités
- les implantations locales du CIRAD, de l'INRA et de l'IRD
- le consortium des centres du CGIAR
- les incubateurs de la place
- le pôle de compétitivité Qualimed
- le CG 34 et le Conseil régional
- les organisations professionnelles agricoles

En matière de fonctionnement interne

Le fonctionnement interne de l'IAMM est facilité par sa petite taille, le caractère très soudé des équipes et un fort dévouement à la cause du CIHEAM. Des efforts considérables ont été déployés par l'institut depuis quatre ans dans la mise en place de procédures de gestion ayant abouti à l'obtention du label ISO 9001 d'assurance qualité pour le périmètre enseignement et formation. Il importe que ce système de management de la qualité s'aligne à l'avenir avec les objectifs de ce nouveau projet d'établissement et que son périmètre s'élargisse progressivement aux autres missions de l'institut, notamment la recherche.

Dans ce cadre général, quatre objectifs stratégiques ont été identifiés.

Objectif 11 : Améliorer l'efficacité interne

Le groupe de travail du projet d'établissement consacré au fonctionnement interne a constaté un fonctionnement globalement satisfaisant mais l'existence de marges de progrès en matière d'efficacité. De telles marges tiennent à l'amélioration de la communication interne entre les différents services de l'institut, à la simplification des chaînes de décision, et à un meilleur traitement des flux liés à la gestion budgétaire. Les propositions du groupe seront testées collectivement dans le cadre de ce projet d'établissement, à savoir la mise en place, pour chaque grand chantier de l'institut de « groupes projets » composés de personnels des différents services concernés, la mise en place d'un « groupe budgétaire » consulté en temps réel par la direction pour la gestion du budget, et l'identification systématique des actes de gestion pouvant donner lieu à davantage de délégation de responsabilité. La faisabilité de la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée (PGI/ERP) qui pourrait répondre aux besoins cités ci-dessus et faciliter la fluidité de la gestion, sera étudiée. Un tel progiciel devra s'articuler avec le logiciel comptable du CIHEAM utilisé par tous les instituts et le secrétariat général, et qui bénéficie d'une certification ISO 27001-2006.

Objectif 12 : Trouver de nouvelles sources de financement pérennes

La nécessité d'adapter le modèle économique de l'institut a été évoquée plus haut. Cette adaptation vise à compenser la diminution tendancielle de la contribution obligatoire du gouvernement français dans le cadre de sa contribution au CIHEAM, par le montage de projets dégageant de la marge et par la recherche de nouvelles sources de financement le plus pérenne possible.

De nouvelles sources de financement pérenne pourraient provenir d'accords de partenariat passés par le CIHEAM avec les organisations internationales et les bailleurs (notamment la Commission européenne), mais l'IAMM doit également déployer ses propres efforts en la matière afin de sécuriser sa position. C'est ainsi que l'équipe de direction devra dégager du temps pour coordonner ces efforts et porter la cause de l'institut auprès de bailleurs potentiels. Cette démarche concerne l'obtention de financements de bourses pour les étudiants, de contrats de formations professionnelles, ainsi que de possibles partenariats avec des entreprises et fondations privées, ce qui ramène à l'objectif 9. L'insertion des agents de l'institut dans les nombreux réseaux internationaux décrits plus haut devra être valorisée dans l'identification de ces sources de financement potentielles.

Objectif 13 : Renforcer la gestion des ressources humaines (GRH) et développer les capacités de l'IAMM en matière de recherche et d'enseignement.

Avec 10 enseignants-chercheurs pour un effectif d'environ 50 agents, l'IAMM est arrivé à un seuil au-dessous duquel il n'aura plus la masse critique nécessaire à sa crédibilité scientifique et pédagogique. Il est crucial pour l'institut d'augmenter son effectif d'enseignants-chercheurs, après la phase antérieure de contraction. Bien évidemment, la période financière difficile actuelle n'est pas propice à une telle augmentation. Pour y parvenir, l'IAMM devra mobiliser toutes les marges qui se dégageront en termes de GRH, notamment à l'occasion des mouvements de personnels qui se profilent (départs à la retraite). Une stratégie anticipatrice des recrutements à venir doit être élaborée et les profils de recrutement fixés en regard de la stratégie scientifique de l'institut et des besoins identifiés en termes de compétences. De même, le renouvellement des personnels d'appui sera raisonné en fonction des exigences de ce nouveau projet d'établissement. Cette vision anticipatrice concernant les compétences nécessaires et les emplois du personnel sera élaborée par la direction et la DRH, en concertation avec les instances de gouvernance de l'institut.

Objectif 14 : Dynamiser le campus et l'utilisation du parc méditerranéen

Le campus de l'IAMM est agréable et accueillant. A l'exception de l'ancienne résidence des étudiants, actuellement fermée, les bâtiments sont fonctionnels et en bon état. La nouvelle résidence des étudiants, la villa Méditerranée pour l'accueil de visiteurs, la cafeteria, le restaurant et le parc méditerranéen de 7 ha offrent un cadre de vie, d'étude et de travail de grande qualité.

Pour autant il apparaît que cet ensemble, au-delà de ses fonctionnalités premières (accueil et hébergement des étudiants et des personnels) pourrait être davantage valorisé, par l'organisation d'occasions d'échanges et de convivialité en plus grand nombre et dans des lieux adaptés, et par le lancement de projets de mise en valeur des 7ha du parc. Ces projets devraient être cohérents avec les domaines de recherche et d'enseignement de l'institut, et pourraient concerner les thématiques du péri-urbain, ou encore de l'agro-écologie.

Enfin, le sort réservé à l'ancienne résidence devra être tranché. Un projet est actuellement à l'étude, réfléchi avec Agropolis international, dans le cadre de la programmation FEDER 2015-2020, pour en faire une pépinière d'entreprises associée à des espaces de travail pour les doctorants et les professeurs et chercheurs visiteurs. Si ce projet n'aboutit pas, des alternatives devront être recherchées (projet avec l'Ecole de commerce de Montpellier, projet immobilier de résidence étudiante, démolition pure et simple).

E. Conclusion

Le nouveau projet d'établissement de l'IAMM a été décliné en quatorze objectifs stratégiques qui s'articulent avec la stratégie englobante du CIHEAM. Sa mise en œuvre se réalisera dans le cadre du système de management de la qualité qui sera progressivement étendu. Dans ce cadre, et pour chaque objectif stratégique, une série d'objectifs opérationnels, d'actions à mener et d'indicateurs seront mis en place dans un souci de cohérence d'ensemble.

Cette feuille de route à quatre ans est conçue pour guider le pilotage de l'institut et assurer la cohésion de ses équipes, dans une période délicate de transition où l'IAMM devra renouveler une partie de ses cadres et adapter son modèle économique en dégagant de nouvelles marges de manœuvre pour augmenter ses capacités de recherche et d'enseignement, tout en réaffirmant son identité à l'intérieur du CIHEAM et vis-à-vis de ses partenaires. Notre ambition partagée doit rester de former de nouvelles générations de cadres et de décideurs du secteur agricole, rural et alimentaire, en vue de répondre aux besoins des pays, en s'appuyant sur une recherche utile et sur des projets de développement ancrés dans les réalités locales, et de contribuer à la coopération régionale en Méditerranée.