

Plan Stratégique

Bordeaux Sciences Agro

2030

Sommaire

Bordeaux Sciences Agro en quelques chiffres	1
Méthodologie	4
Comité de pilotage et cabinet de <i>coaching</i> narratif	6
La méthode narrative	8
Ateliers et groupes de travail	9
Déroulé des ateliers	9
Les Lettres du futur	10
<i>Process</i> de validation	11
Vocation du projet	12
La vision portée par l'école	16
4 axes stratégiques – 17 chantiers	20
Axe 1 : Contribuer aux transitions agro-écologiques	22
Axe 2 : Positionner l'école comme acteur de référence de la formation tout au long de la vie	24
Axe 3 : Renforcer l'attractivité de l'école à l'échelle régionale, nationale et internationale	26
Axe 4 : Promouvoir l'adhésion à un projet collectif marqué par la cohésion et l'exemplarité	28
Priorisation des chantiers	30

Édito

Le document que vous tenez aujourd'hui entre vos mains est le fruit d'un travail collectif qui me tient particulièrement à cœur. Comme je m'y suis engagée depuis le début de mon mandat en 2020 en tant que directrice de Bordeaux Sciences Agro, j'ai tenu à faire de l'élaboration de ce Plan stratégique un réel exercice de co-construction. Toute la communauté de travail de l'école – personnels administratifs et techniques, enseignants-chercheurs, élèves-ingénieurs, mais aussi les communautés proches et amies – le réseau des anciens, Alumnis Agro Bordeaux, et de nombreux partenaires privilégiés... tous se sont mobilisés pour des sessions de travail, certaines en personne, certaines à distance, pour ces exercices de prospective et d'imagination.

Notre école, sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, a pour mission de porter les politiques publiques agricoles, alimentaires et forestières... Les jeunes gens que nous formons aujourd'hui sont les ingénieurs agronomes de demain, des managers à haute valeur ajoutée. Leur rôle sera d'accompagner les transitions de notre monde et de relever les défis environnementaux, climatiques et socio-économiques, pour la résilience des systèmes et l'évolution des modèles. Le nôtre : leur donner les clés pour la compréhension de ce monde complexe, éveiller en eux la curiosité et l'envie d'innover.

Quel plaisir de constater que le sujet a passionné les 98 participantes et les participants volontaires pour ces sessions de travail ! Guidés par un cabinet-conseil, toutes et tous ont manifesté beaucoup d'enthousiasme à envisager le futur, à s'emparer de sujets stratégiques traditionnellement plutôt cantonnés aux sphères de décision.

Le Plan stratégique, dans son état actuel, sera notre fil d'Ariane. S'il donne les lignes directrices, il a vocation à se dérouler

progressivement tout au long des dix années à venir. C'est à notre communauté de travail qu'il revient de le faire vivre, en lien avec nos partenaires académiques et socio-professionnels. S'appuyant sur les forces en présence et sur les projets existants, il sera un guide auquel se rapporter régulièrement, afin de mesurer le chemin parcouru. Dès à présent, les premiers chantiers prennent corps, et nous serons bientôt en mesure d'en faire la présentation. Mais pour l'heure, je vous laisse découvrir l'élaboration de notre Plan stratégique, la méthode, la vision, la vocation, puis les axes et chantiers de ce grand projet, fédérateur pour notre école.

Je tiens enfin à remercier chaleureusement les membres du comité de pilotage pour leur motivation sans faille, les membres du comité d'orientation stratégique pour leurs remarques et améliorations pertinentes, les membres du CODIR pour les temps de priorisation des chantiers, les diverses instances représentatives, les membres du conseil d'administration, et, évidemment, les participantes et les participants aux sessions de travail.

Bonne lecture !

Sabine Brun-Rageul



Bordeaux Sciences Agro en quelques chiffres





École supérieure des sciences agronomiques Nouvelle-Aquitaine
sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

Un campus de **17 Ha**



600+ étudiant.e.s

47 enseignants-chercheurs

400+
Intervenants extérieurs
au sein des formations

70+
Partenaires internationaux,
universités, instituts, colleges...

15

Unités de recherche

6

**Départements
de formation**

4

**Chaires d'entreprises
et de transfert**

- Chaire AgroTIC – numérique agricole
- Chaire BioForTer – bioéconomie forestière
- Chaire Pierre Castel – systèmes alimentaires en Afrique
- Chaire Agriculture biologique

Bordeaux Sciences Agro est une plate-forme à la croisée des domaines et des savoirs en agrosiences, et un écosystème d'innovation : pôles de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation, Xylofutur, Vitinnov, AA-Gestion...

Une variété de formations

- 1 formation ingénieur agronome en trois ans, par apprentissage ou voie initiale
- Plusieurs formations internationales : 1 Master of Science "Vineyard and Winery Management" – bac +5 , et 1 Bachelor's degree "Viticulture and Enology" – bac +3
- + de 70 partenaires internationaux, universités, instituts, *american college*...
- 1 mastère spécialisé® Manager de domaines viticoles – bac +6
- Une offre étendue de formation tout au long de la vie, en anglais et en français



- Certifiée ISO 9001 – Management par la qualité, formation ingénieur agronome
- Certifiée CTi – Commission des titres d'ingénieur
- Certifiée QualiOpi pour la formation tout au long de la vie
- Membre d'Agreenium, alliance des établissements et instituts agro, véto et forestiers

Méthodologie





Comité de pilotage et cabinet de *coaching* narratif

L'élaboration de Plan stratégique d'établissement de Bordeaux Sciences Agro s'est articulée autour de quatre axes stratégiques principaux définis par la directrice, Sabine Brun-Rageul, le directoire, puis validés en comité de direction (CODIR). Ceux-ci s'inscrivent dans la continuité du Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023 de l'établissement et des réflexions du comité d'orientation stratégique (COS).

Ainsi, pour Bordeaux Sciences Agro, le Plan stratégique d'établissement à dix ans s'articule autour des quatre axes suivants :

- **Contribuer aux transitions agro-écologiques**
- **Positionner Bordeaux Sciences Agro comme acteur de référence de la formation tout au long de la vie**
- **Renforcer l'attractivité de l'école à l'échelle régionale, nationale et internationale**
- **Promouvoir l'adhésion à un projet collectif marqué par la cohésion et l'exemplarité**





L'ensemble de l'élaboration du Plan stratégique a été encadrée par un comité de pilotage (COFIL) composé de neuf personnes issues des quatre communautés de travail de l'école : enseignant-chercheurs, personnels techniques et administratifs, étudiants et partenaires de l'école, et qui s'est réuni six fois.

Le cabinet White Spirit Narratives*, spécialisé dans le management culturel et le coaching narratif, a accompagné Bordeaux Sciences Agro durant tout le processus.

*www.whitespiritnarratives.com



La méthode narrative



La ligne directrice de l'élaboration du Plan stratégique a été de parvenir à co-construire la stratégie d'établissement avec l'ensemble des équipes, plutôt que de la faire selon les méthodes plus traditionnelles de verticalité managériale. Pour les quatre axes stratégiques encadrant l'ensemble de la réflexion, des groupes de travail de

non spécialistes se sont réunis, mélangeant volontairement les quatre communautés de l'école : élèves-ingénieurs, enseignants-chercheurs, personnels techniques et administratifs et partenaires extérieurs. Les participant.es des groupes ont été recruté.es sur la base du volontariat, grâce à une campagne de communication.



Ateliers et groupes de travail

L'objectif initial était de réunir entre 72 et 120 participants. Malgré les conditions sanitaires et les reports, il a été possible de mobiliser :



Déroulé des ateliers

- Mot de bienvenue et tour de présentation
- Rappel par la directrice des quatre axes stratégiques et des enjeux liés à chacun
- Choix d'un axe par chaque participant et participante et constitution de groupes en fonction des axes choisis
- 1^{er} atelier : temps de travail en groupe **"Voyage vers le futur"** pour imaginer l'école dans 10 ans et création d'une production narrative : lettre, interview, témoignage, etc.
- Lecture et mise en commun des documents du futur.
- 2^{ème} atelier : temps de travail en groupe pour déterminer les premiers pas concrets et opérationnels à mettre en place en vue d'atteindre la vision définie dans le premier exercice.

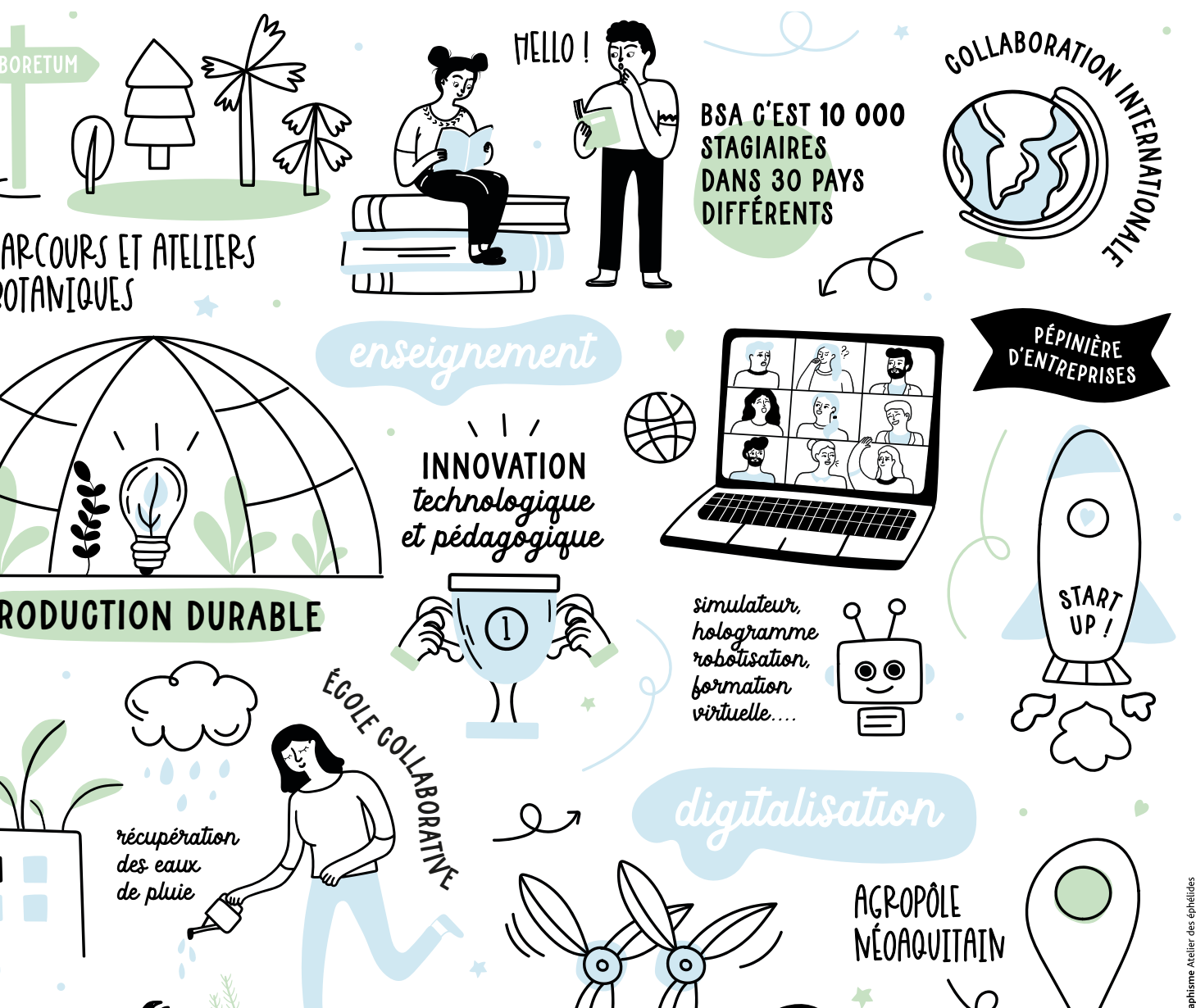
Nos lettres du futur



Les Lettres du futur

Les Lettres du futur produites lors du premier atelier devaient s'affranchir des contraintes de temps, de moyens, de réalisation concrète... Elles ont ainsi donné lieu à des idées loufoques, inspirées et créatives, parfois provocantes ou nostalgiques. Toutes avaient pour socle les envies et les aspirations des membres du groupe de travail. La restitution orale de ces Lettres du futur, qui ont mené à de nombreux moments amusants, cocasses et joyeux, perdrait tout son sens si nous en faisons ici une restitution à l'écrit. En effet, l'approche par la méthode

narrative proposée par le cabinet-conseil White Spirit Narratives s'appuie sur **l'incarnation des valeurs partagées par la communauté**, à leur traduction émotive dans le récit que ses membres en font. Nous avons choisi de traduire l'esprit de ces Lettres du futur par une fresque illustrée selon les principes de la facilitation graphique. De dimensions 3m x 1,5m, cette fresque est désormais installée dans la plus grande salle de convivialité de Bordeaux Sciences Agro, la cafétéria du bâtiment Pisani, visible par toutes et tous.



Process de validation

Plus d'une centaine d'idées, d'initiatives et de projets ont émané des groupes de co-construction. Ceux-ci ont été davantage formalisés lors de l'atelier numéro deux des sessions de travail. Un premier regroupement puis un classement ont été réalisés par le cabinet White Spirit Narratives, en prenant soin d'éliminer les doublons, de mettre en avant les thèmes et initiatives qui revenaient à plusieurs reprises. Le directoire a ensuite procédé à un enrichissement, une analyse et un affinage des propositions, au cours de

plusieurs réunions, de façon à obtenir trois à cinq chantiers stratégiques pour chacun des quatre axes. **Au total, le Plan stratégique d'établissement comprend 17 chantiers stratégiques.**

Ces 17 chantiers ont ensuite été présentés puis discutés lors de réunions du conseil d'orientation stratégique (COS). Puis, ce fût au tour du comité de direction de discuter, arbitrer et prioriser les chantiers à mettre en œuvre. Ces 17 chantiers prioritaires sont détaillés à partir de la **page 20** de ce présent document.

Vocation du projet





Les filières agricoles, alimentaires et forestières sont au cœur des enjeux climatiques, énergétiques et environnementaux. Elles sont porteuses d'avenir et de solutions. Il apparaît clairement une nécessité de transitions de nos modèles traditionnels agricoles, de production et de gestion. En particulier, la transition agroécologique est attendue de toutes les parties prenantes du monde agricole, agro-alimentaire et forestier.

Ces transitions sont porteuses de réponses. Elles peuvent contribuer à apporter des solutions (stratégie bas carbone, etc.), renforcer la résilience des filières, notamment vis-à-vis des aléas climatiques, des risques biotiques etc., assurer la souveraineté alimentaire, et répondre aux attentes sociétales – sortie des pesticides, alimentation saine, etc. La vocation de Bordeaux Sciences Agro, école supérieure des sciences agronomique Nouvelle-Aquitaine : contribuer aux transitions agro-écologiques en étant au service des territoires et filières de production agricole, alimentaire et forestière par la formation, la recherche et l'innovation. Bordeaux Sciences Agro souhaite porter une interprétation pragmatique et équilibrée de l'agroécologie, une vision qui concilie trois performances indissociables : performance environnementale, performance économique et performance sociale.





**« Contribuer aux
transitions agro-
écologiques,
au service
des territoires
et des filières
de production »**

La vision portée par Bordeaux Sciences Agro







Bordeaux Sciences Agro souhaite jouer son rôle, pour accompagner ces transitions :

- par son **agilité, ses compétences numériques et d'innovation pédagogique** – encore démontrée dans le contexte Covid,
- par sa capacité à travailler en **réseau**, par sa grande proximité avec les entreprises et organisations professionnelles de ses secteurs,
- par son intégration étroite au sein de **l'écosystème d'enseignement supérieur** et de recherche local et national, et sa complémentarité avec universités et organismes de recherche.

Forte de son positionnement unique en région Nouvelle-Aquitaine, première région agricole et première région forestière cultivée d'Europe, elle s'appuie, pour réussir sur les compétences de ses équipes et sur les partenariats structurants qu'elle a su nouer, tant à l'échelle territoriale que nationale.

Bordeaux Sciences Agro vise à **former des ingénieurs et acteurs responsables** pour accompagner les transitions des filières agricoles, alimentaires et forestières. Leur rôle : relever les défis des transitions environnementales et numériques, tout en prenant en compte les dimensions économiques, et en affirmant leur responsabilité sociétale.

Sur le plan régional, Bordeaux Sciences Agro, seule école du supérieur agricole de la région Nouvelle-Aquitaine, **contribue aux forces de recherche** du site universitaire bordelais qui connaît, au plan international, son meilleur rang de classement thématique dans le domaine des sciences agronomiques, tout en nourrissant l'excellence de ses enseignements.

L'école concourt également, par ses nombreux partenariats, à la **compétitivité et à l'innovation des territoires et des secteurs agricoles, alimentaires et forestiers**, en mettant l'accent sur la culture de l'entrepreneuriat, en développant ses chaires d'entreprises dans des domaines d'expertise et en s'appuyant sur l'exemplarité de son domaine viticole, le Château Luchey-Halde (appellation Pessac-Léognan), et de sa forêt-école, le domaine des Agreaux, située dans les Landes.

« Un fort ancrage territorial, une grande agilité et un solide réseau de partenaires »



4 axes stratégiques...

17 chantiers





AXE 1 : Contribuer aux transitions agro-écologiques

Sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, l'école a vocation à contribuer aux **politiques publiques** agricoles au service des filières.

Le concept de l'agro-écologie porté par l'école s'articule en cohérence avec ses compétences en matière de management d'entreprises, de culture entrepreneuriale et de vision de filière sur toute la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval : de l'agriculture à l'alimentation, de la culture forestière au bois, etc.

Sur le thème de l'agro-écologie, on note la volonté affirmée des équipes pédagogiques d'aller plus loin en matière d'**interdisciplinarité** et de **transversalité** au travers des enseignements. De cette transversalité pourrait également naître une cohésion nouvelle au sein des équipes.

L'école a des atouts à faire valoir en termes d'exemplarité : son domaine viticole, le **Château Luchey-Halde**, 23 hectares en appellation Pessac-Léognan, est déjà très engagé dans la transition agro-écologique. L'exploitation bénéficie de plusieurs certifications : Iso 14001, HVE (Haute valeur environnementale)... Elle est également pilote RSE – responsabilité sociétale des entreprises.

Chantier 1.1 : Intégrer l'agro-écologie à l'ensemble de nos enseignements

Chantier 1.2 : Rendre notre campus exemplaire sur le plan agro-écologique

Chantier 1.3 : Faire du Château Luchey-Halde un vignoble agro-écologique modèle

Chantier 1.4 : Contribuer à la diffusion des connaissances scientifiques et aux débats de société



AXE 2 : Positionner Bordeaux Sciences Agro comme acteur de référence de la formation tout au long de la vie

Dans le cadre du Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023 avec le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, l'école a prévu **d'augmenter de 13 % ses effectifs d'élèves-ingénieurs** au sein de l'école sur une période de cinq ans. Pour atteindre cet objectif, l'école a besoin d'élargir et de diversifier son vivier de recrutement. On constate également un déficit d'offre en licence universitaire d'agronomie sur le territoire néo-aquitain. Dans le même élan de l'ouverture de la formation ingénieur agronome, la poursuite en doctorat des ingénieurs de l'école reste encore marginale. Parmi les défis que l'école doit relever figure celui de porter et de développer un **pôle de formation en "agrosiences"**

plus visible et plus attractif en Nouvelle-Aquitaine, en s'appuyant sur des partenariats structurants. Enfin, elle peut s'appuyer sur de solides compétences en termes de pédagogie innovante et de numérique, ainsi que sur ses liens étroits avec le monde professionnel pour développer **une offre de formation continue** capable d'accompagner les acteurs du monde agricole dans la transition agro-écologique.

Chantier 2.1 : Faire évoluer la formation initiale vers davantage de personnalisation et renforcer l'interdisciplinarité, afin de conforter l'employabilité des élèves

Chantier 2.2 : Développer un *continuum* "formation agro", du baccalauréat jusqu'au doctorat

Chantier 2.3 : Développer la formation continue en ligne

Chantier 2.4 : Renforcer la logique de partenariats socio-économiques et académiques structurants



AXE 3 : Renforcer l'attractivité de l'école à l'échelle régionale, nationale et internationale

Ces dernières années sont marquées par une dynamique positive de progression de l'attractivité de l'école. Par ailleurs, l'école bénéficie d'un double ancrage solide, à la fois à l'échelle territoriale et nationale. Elle assure son développement en s'appuyant sur des partenariats académiques et socio-économiques structurants.

Niveau national

Au niveau national, le recrutement de nouveaux élèves se déroule par la voie des concours nationaux. L'école est un membre actif **d'Agreenium**, l'alliance qui réunit les établissements français de recherche et d'enseignement supérieur dans les domaines des agrobiosciences.

Niveau régional

Au niveau local et régional, Bordeaux Sciences Agro bénéficie et contribue à la dynamique de site : l'école est **membre fondateur de l'Initiative d'excellence (Idex) de l'université de Bordeaux**, et aussi membre de la Convention de coordination territoriale en Nouvelle-Aquitaine. Elle entretient, par ses projets pédagogiques, de recherche ou de coordination, des liens étroits avec l'Université de Bordeaux et l'INRAE Nouvelle-Aquitaine. Ces liens sont particulièrement importants avec **l'Institut des Sciences de la vigne et du vin** de l'université de Bordeaux, au sein duquel nombre d'enseignants-chercheurs de Bordeaux Sciences Agro pratiquent leur activité de recherche. Ceci concourt à l'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche sur la thématique viti-œno à Bordeaux et dans toute la Nouvelle-Aquitaine. Enfin, le lien historique de Bordeaux Sciences Agro

avec les lycées agricoles la positionne en tête de pont de l'enseignement agricole en Nouvelle-Aquitaine, position encore renforcée par son implication au sein d'**AgroSmart Campus**, réseau qui fédère l'enseignement agricole technique et supérieur avec la recherche, avec pour objectif d'accélérer la transition agro-écologique.

Niveau international

La politique d'internationalisation déployée par l'établissement depuis près de dix ans commence à porter ses fruits : 100 % des élèves-ingénieurs de l'école bénéficient de programme d'échange (mobilité sortante). L'accueil d'étudiants internationaux connaît également une croissance, d'environ 20 % (mobilité entrante).



Chantier 3.1 : Affirmer la différenciation de l'école en renforçant l'excellence de ses thématiques-phares : viti-œno, forêt-bois

Chantier 3.2 : Renforcer le positionnement de référence régional et le rayonnement national en valorisant les atouts de l'école

Chantier 3.3 : Contribuer à la structuration du réseau d'Alumni (en lien avec l'association nationale UniAgro)

Chantier 3.4 : Poursuivre l'internationalisation de l'école en renforçant la synergie recherche-formation

AXE 4 : Promouvoir l'adhésion à un projet collectif marqué par la cohésion et l'exemplarité

Les équipes de Bordeaux Sciences Agro témoignent d'un fort attachement à cette **école à taille humaine**. Elles souhaitent faire de leur lieu de travail un espace ouvert, agréable, convivial et exemplaire. Parmi les atouts de l'école figurent son campus de 17 hectares, vert, qui préserve la biodiversité, et ses 330 logements étudiants rénovés. L'année 2021 est marquée par :

- le lancement du projet immobilier d'envergure "**Cœur d'école**", qui vise à accompagner l'augmentation des effectifs d'ingénieurs, à adapter les locaux aux nouvelles pratiques pédagogiques et à promouvoir la rénovation bas carbone ;
- la reprise, avec beaucoup d'énergie et de conviction, d'une **démarche DDRS** (Développement durable et responsabilité sociétale), dans la continuité du Plan vert.



Chantier 4.1 : Co-construire une charte de valeurs et de diversité

Chantier 4.2 : Faire évoluer nos modes de management et de gouvernance en développant le travail en mode projet et la transversalité

Chantier 4.3 : Améliorer les conditions de travail (outils)

Chantier 4.4 : Développer et valoriser la qualité de vie sur le campus (DDRS)

Chantier 4.5 : Renforcer la convivialité et la cohésion d'équipe



Priorisation des chantiers





Parmi les 17 chantiers présentés ci-avant, sept ont été désignés comme chantiers stratégiques prioritaires par le comité de direction. Quatre d'entre eux ont débuté dès la rentrée universitaire de l'année 2021 :

Lancement 2021-2022

- 1. Intégrer l'agro-écologie à l'ensemble de nos enseignements**
- 2. Rendre notre campus exemplaire sur le plan agro-écologique**
- 3. Faire évoluer la formation initiale vers plus de personnalisation et d'interdisciplinarité**
- 4. Renforcer notre positionnement de référence régional et le rayonnement national**
- 5. Poursuivre et renforcer le développement de l'internationalisation de l'école**
- 6. Faire évoluer nos modes de management et de gouvernance en développant le travail en mode projet et la transversalité**
- 7. Développer et valoriser la qualité de vie sur le campus**



Bordeaux Sciences Agro
1 cours du G^{al} de Gaulle CS 40201
33175 GRADIGNAN Cedex FRANCE



www.agro-bordeaux.fr
www.study.agro-bordeaux.fr
contact@agro-bordeaux.fr