



**CGAAER**  
CONSEIL GÉNÉRAL  
DE L'ALIMENTATION  
DE L'AGRICULTURE  
ET DES ESPACES RURAUX

**Rapport n° 17073**

# Étude d'opportunité et de préfiguration d'un Institut des hautes études de l'agriculture (IHEDA)

Rapport établi par

**Geneviève Jourdièr**

Ingénieure générale des ponts, des eaux et des forêts

**Hervé Lejeune**

Inspecteur général de l'agriculture

**Mars 2018**



# SOMMAIRE

RESUME.....	4
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION .....	6
1. L'OPPORTUNITE DE CREER UN INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE L'AGRICULTURE (IHEDA) .....	7
1.1. Les orientations et missions à donner à un IHEDA.....	7
1.1.1. Un programme ambitieux de haut niveau, avec une dimension internationale.....	7
1.1.2. ... destiné à des hauts responsables d'origine diversifiée .....	8
1.2. Quel intérêt de créer un Institut des hautes études sur l'agriculture ?.....	9
1.2.1. Un rôle de sensibilisation favorable au dialogue agriculture-société .....	9
1.2.2. Un espace ouvert de développement d'une culture commune sur la question agricole .....	10
1.3. Quelle légitimité pour cet Institut ? .....	10
1.3.1. Une place pour un cycle de formation sur l'agriculture selon le modèle de l'IHEDN10	
1.3.2. L'originalité d'un IHEDA.....	11
2. LES CONDITIONS D'INSTALLATION DE L'INSTITUT.....	12
2.1. Forme juridique : l'impératif de s'interroger sur la formule la plus pertinente.....	12
2.1.1. Cas où l'IHEDA est une structure indépendante .....	12
2.1.2. Cas où l'IHEDA est hébergé au sein d'une autre structure.....	13
2.2. Gouvernance : l'intérêt d'organes reflétant l'ensemble des parties prenantes et des dimensions de la question agricole .....	15
2.2.1. Cas où l'IHEDA est une association.....	15
2.2.2. Cas où l'IHEDA est hébergé au sein d'une autre structure.....	16
2.3. Modèle économique : la nécessité d'un adossement à un "lieu d'intelligence" .....	17
2.3.1. Exemples de "lieux d'intelligence" possibles.....	17
2.3.2. L'importance des ressources financières.....	19
2.4. Mise en œuvre : une opération complexe .....	20
3. LA QUESTION DE LA LOCALISATION A CHALONS-EN-CHAMPAGNE.....	22
3.1. A l'origine, une idée portée par un territoire, la ville de Châlons-en-Champagne.....	22
3.2. Les atouts d'une installation à Châlons-en-Champagne .....	22
3.3. Des faiblesses à ne pas négliger .....	24
CONCLUSION.....	27
ANNEXES .....	29
Annexe 1 : Lettre de mission .....	31
Annexe 2 : Note de cadrage .....	33
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	36
Annexe 4 : Liste des sigles utilisés .....	39
Annexe 5 : Bibliographie.....	41
Annexe 6 : Tableau comparatif .....	42

## RESUME

La ville de Châlons-en-Champagne, en raison de sa localisation au sein d'un grand bassin agricole (Régions Grand Est et Hauts-de-France) en bordure de l'Allemagne et du Benelux, ambitionne de devenir un "centre de référence mondial sur l'agriculture", à travers son projet, dénommé "Planet A", comportant notamment la création d'un Institut des hautes études de l'agriculture (IHEDA) sur le modèle de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) ou de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe (IHEDATE).

Cet Institut pourrait se concevoir comme un cycle de haut niveau sur l'agriculture, d'une vingtaine de jours sur l'année, à destination d'une promotion resserrée de hauts responsables aux cursus diversifiés, du public, du privé, élus, syndicalistes, responsables d'associations ou d'ONG, journalistes,... venant pour certains de l'étranger. L'agriculture, enjeu géopolitique majeur, y serait traitée dans toute sa globalité, couvrant également les thèmes de la forêt, l'alimentation et la bioéconomie. Tous ces sujets seraient abordés au plan national et international, et dans leurs rapports aux grandes questions actuelles (environnement, énergie, croissance, emploi, ...).

L'idée d'un tel IHEDA a du sens.

En effet, cette formation, en sensibilisant aux réalités de l'agriculture actuelle, pourrait contribuer à renouer le dialogue et à retisser les liens de confiance aujourd'hui distendus entre le monde agricole et la société. Elle pourrait également contribuer au développement d'une culture commune sur la question agricole.

Par ailleurs, cette formation s'avère avoir toute sa place au regard de l'absence dans le paysage de la formation à destination de hauts responsables selon un modèle IHEDN, de cycles d'études orientés spécifiquement sur l'agriculture.

La réflexion sur la configuration de cet IHEDA conduit à privilégier une structure souple et simple.

Même s'il existe déjà une association de préfiguration de l'IHEDA créée à l'initiative de la ville de Châlons-en-Champagne, la question de la forme juridique de cet Institut mériterait néanmoins d'être abordée. Si le modèle associatif avec la possibilité d'une évolution vers une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) semble pertinent, la question de l'hébergement de l'IHEDA comme cycle dans une autre structure déjà existante demanderait à être étudiée.

Pour être viable, le modèle économique d'un tel Institut nécessiterait son adossement à un ou plusieurs "lieux d'intelligence" (écoles, universités,...). Il supposerait également la recherche de partenariats dynamiques, publics comme privés, et la définition de droits d'inscription pertinents.

Quant à l'idée d'implanter l'IHEDA à Châlons-en-Champagne, au-delà des atouts et des faiblesses du lieu, elle dépendra des choix politiques à faire et de l'engagement des acteurs concernés au même titre que la réussite de la mise en œuvre d'un tel cycle.

**Mots clés : agriculture, enseignement, Châlons-en-Champagne, Marne, IHEDA**

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

Toutes les recommandations qui suivent doivent se lire dans le cas où l'IHEDA serait créé.

**R1.** L'IHEDA aurait pour mission la formation de hauts responsables à l'agriculture en tant qu'enjeu géopolitique majeur. Ce cycle couvrirait l'agriculture au sens large, y compris la forêt, l'alimentation et la bioéconomie, il aborderait tous ces thèmes par rapport aux grandes problématiques de l'environnement, de l'énergie, de la croissance, de l'emploi, etc..., et inclurait également le volet international. Les objectifs de cet Institut seraient la sensibilisation à la problématique agricole ainsi que le développement et le partage d'une culture sur le sujet.

**R2.** L'IHEDA pourrait se concevoir comme un cycle de haut niveau d'une durée n'excédant pas une vingtaine de jours sur une année, où interviendraient des experts reconnus internationalement avec une promotion, à terme, d'au plus une cinquantaine d'auditeurs, hauts responsables aux cursus diversifiés venant pour certains de l'étranger.

**R3.** Dans le cas où l'IHEDA serait une structure indépendante, le statut associatif apparaît comme le plus adapté à un tel Institut, au moins dans sa phase de lancement, sans préjuger d'une évolution possible vers une fondation sous forme d'une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) dès lors que cette structure doit avoir une personnalité morale. Sinon, l'IHEDA pourrait être hébergé au sein d'une structure déjà existante, éventualité qui mériterait d'être étudiée.

**R4.** Dans le cas où l'IHEDA serait une association, la mission suggère qu'une des personnalités qualifiées siégeant au conseil d'administration soit issue du ministère en charge de l'agriculture. Dans tous les cas (que l'IHEDA soit une association ou soit hébergé au sein d'une autre structure), il serait logique que des personnalités issues d'établissements d'enseignement supérieur agricole ou d'établissements de recherche agronomique puissent participer au conseil scientifique ou à ce qui en tient lieu.

**R5.** La mission recommande d'adosser l'IHEDA à un ou plusieurs "lieux d'intelligence" (écoles, universités,...) pour s'assurer de sa viabilité. Cet adossement pourrait être plus ou moins poussé selon la nature du partenariat considéré.

**R6.** Dans le cas où l'IHEDA serait une association, la possibilité d'une participation du ministère de l'agriculture au financement du cycle de formation sous forme d'une subvention publique pourrait être étudiée.

## INTRODUCTION

Le Ministre chargé de l'agriculture a demandé au CGAAER de réaliser une mission d'étude d'opportunité et de préfiguration d'un Institut des hautes études de l'agriculture (IHEDA) qui serait localisé à Châlons-en-Champagne.

Comme le rappelle la lettre de mission, l'agriculture est "un enjeu géopolitique majeur au croisement de questions économiques, sociétales et environnementales déterminantes : croissance démographique, changement climatique, économie post pétrole, enjeux alimentaires, préservation des sols et de l'eau" tandis que la France est "un acteur agricole de premier plan en Europe et dans le monde".

Compte tenu de ces éléments, le maire de Châlons-en-Champagne, en raison de la situation géographique de sa ville au cœur de grandes régions agricoles françaises et en bordure de l'Allemagne et du Benelux, souhaiterait faire de sa commune un "centre de référence mondial sur l'agriculture" :

- en mettant en place un "Davos de l'Agriculture" (World Agriculture Forum),
- en créant un Institut des hautes études de l'agriculture (IHEDA), à l'instar de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) ou de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe (IHEDATE),
- en développant des MOOC (Massive Open Online Courses) spécialisés en agriculture et viticulture,
- en organisant des Universités d'été agricoles ("Summer schools"),...

Pour la ville de Châlons-en-Champagne, ces projets s'inscrivent dans sa stratégie de redynamisation de son territoire qui bénéficie d'un CRDS (contrat de redynamisation des sites de défense).

Selon les termes mêmes de la lettre de mission, la mission a pour objet d' "évaluer l'opportunité de la création de l'IHEDA et la faisabilité de ce projet". Le champ de la mission porte donc sur le projet de l'IHEDA en tant que tel, sans lien avec les autres projets du "Davos de l'Agriculture" (ce dernier a fait d'ailleurs l'objet en juin 2017 d'une étude de préfiguration confiée par la ville à Havas Events), des MOOC et des Universités d'été agricoles.

Pour y répondre, la réflexion de la mission s'est organisée autour des trois axes proposés par la lettre de mission : les orientations et missions à donner à l'IHEDA, la forme juridique et le schéma de gouvernance à imaginer et le modèle économique et les sources de financement de l'Institut à prévoir, sachant que la question de l'implantation de l'IHEDA à Châlons-en-Champagne a fait l'objet d'un point d'attention.

Le rapport tentera, dans une première partie, de définir les orientations et les missions auxquelles pourrait répondre l'IHEDA afin de pouvoir en apprécier l'utilité. Cette analyse étant faite, sera alors examinée, dans une deuxième partie, la configuration possible d'un tel l'Institut. Enfin, la question de sa localisation à Châlons-en-Champagne sera abordée dans une troisième partie.

# 1. L'OPPORTUNITE DE CREER UN INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE L'AGRICULTURE (IHEDA)

## 1.1. Les orientations et missions à donner à un IHEDA

### 1.1.1. Un programme ambitieux de haut niveau, avec une dimension internationale...

L'agriculture joue un rôle capital dans de nombreux domaines : pas seulement nourricier, mais également environnemental, économique, sociétal,... Notamment, elle devra augmenter sa production alimentaire de 70 % pour répondre au défi de nourrir quelque 9 milliards de personnes en 2050, tout en veillant à préserver les ressources naturelles, l'eau notamment, et en participant à la lutte contre le changement climatique.

Dans ces conditions, un Institut des hautes études de l'agriculture (IHEDA) aurait pour objet de former à cet enjeu géopolitique majeur qu'est l'agriculture, au carrefour de questionnements tant économiques, environnementaux que sociétaux. Il ne saurait donc être limité à la problématique agricole stricto sensu.

L'IHEDA devrait couvrir l'**agriculture** dans l'acception la plus large du terme (productions agricoles, agro-alimentaire,...), la **forêt**, l'**alimentation** avec tous les thèmes qui s'y rattachent (sécurité alimentaire, sécurité sanitaire,...), ainsi que la **bioéconomie** dans son ensemble. Ces sujets seraient abordés au **plan national et international**, et dans leurs rapports aux grandes questions de l'**environnement**, du **rural**, de l'**énergie**, de la **croissance**, de l'**emploi**,...

S'agissant d'un Institut des hautes études, le public cible viserait des **responsables de haut niveau du public et du privé et des représentants de la société civile**.

Les programmes de cycles de hautes études analogues qui existent déjà en France dans d'autres domaines poursuivent différents objectifs non exclusifs les uns des autres :

- soit un objectif d'influence sur la façon dont la France est perçue,
- soit un objectif de sensibilisation aux réalités et contraintes d'un secteur,
- soit un objectif de partage d'une culture et d'élaboration d'un discours.

Dans le cas présent, le but de l'IHEDA serait à la fois d'**accroître le vivier des personnalités sensibilisées à la problématique agricole**, et de **développer et partager une culture commune sur la question agricole**. A ces objectifs, s'ajouterait pour la formation IHEDA celui de constituer une **filière d'excellence**, qui pourrait même à terme bénéficier d'une labellisation. Les auditeurs qui suivraient ce programme, en retireraient une formation de qualité, reconnue comme telle, ainsi qu'une **mise en réseau** avec des contacts de haut niveau.

Ce cycle d'études se concevrait principalement comme un lieu où des experts reconnus internationalement interviendraient pour une **mise en perspective** des grandes questions soulevées aujourd'hui par l'agriculture. La qualité des débats devrait permettre de mobiliser les acteurs, tant les intervenants que les auditeurs.

Le cursus se déroulerait essentiellement sous forme de séminaires auxquels s'ajouterait un voyage d'étude. Des travaux personnels pourraient être demandés aux auditeurs qui se regrouperaient par petits groupes pour leur réalisation.

Compte tenu du thème qui incorpore une **dimension internationale** (voir supra), il serait absolument nécessaire que l'organisation du cycle présente également cet aspect :

- en prévoyant des voyages à l'étranger (un déplacement à Bruxelles serait au moins à organiser),
- en accueillant des auditeurs venant de l'étranger (voir infra),
- et en faisant appel à des intervenants en provenance également de l'étranger.

L'Institut aurait également intérêt à développer des contacts avec des organismes de formation non français, comme par exemple l'Université de Wageningen (Pays-Bas).

**R1.** L'IHEDA aurait pour mission la formation de hauts responsables à l'agriculture en tant qu'enjeu géopolitique majeur. Ce cycle couvrirait l'agriculture au sens large, y compris la forêt, l'alimentation et la bioéconomie, il aborderait tous ces thèmes par rapport aux grandes problématiques de l'environnement, de l'énergie, de la croissance, de l'emploi, etc..., et inclurait également le volet international. Les objectifs de cet Institut seraient la sensibilisation à la problématique agricole ainsi que le développement et le partage d'une culture sur le sujet.

### 1.1.2. ... destiné à des hauts responsables d'origine diversifiée

Ce type de cycle s'adresserait à des **décideurs et responsables de haut niveau, d'origine diversifiée pour un croisement des cultures et des expériences.**

Une promotion de l'IHEDA serait ainsi composée des profils suivants :

- venant du monde de l'administration et de l'université : hauts fonctionnaires, enseignants-chercheurs,...
- issus du monde de l'entreprise : cadres dirigeants d'entreprises privées,...
- émanant de la société civile : élus, responsables d'organisations syndicales (syndicats généralistes, syndicats agricoles,...), d'associations ou d'ONG,...
- issus du monde de la presse (spécialisée comme généraliste) : journalistes,...
- d'auditeurs étrangers correspondant aux catégories sus-indiquées.

Dans chaque promotion, un équilibre entre ces différentes catégories devrait être recherché.

Afin de permettre à l'ensemble des auditeurs d'une même promotion de pouvoir pleinement bénéficier des apports de la formation dont notamment la mise en réseau, une promotion ne devrait pas dépasser le nombre d'**une cinquantaine d'auditeurs** pour favoriser les interactions interpersonnelles qui seraient d'autant plus fructueuses que les profils seraient diversifiés.

Concernant ce chiffre d'une cinquantaine d'auditeurs, celui-ci pourrait même être réduit à 25 ou 30 au début de la mise en route du cycle afin de bien positionner d'emblée le niveau de la formation et de ne retenir que des auditeurs motivés.

La tranche d'âge ciblée serait celle des **35-50 ans** permettant ainsi aux bénéficiaires du cycle de pouvoir pleinement profiter de la formation (connaissances, constitution d'un réseau,...) dans la poursuite de leur activité. Réciproquement, ce cycle pourrait constituer un outil de management pour les organisations (administrations, entreprises, associations,...) en valorisant les cadres qu'elles y enverraient. Par ailleurs, il y aurait possibilité de recourir au financement par les fonds de la formation professionnelle ou ceux de la formation syndicale.

La formation s'adressant à des hauts responsables, son déroulé doit être compatible avec des emplois du temps déjà très chargés. Cela suppose que le cycle d'études proposé n'empiète pas trop à la fois globalement sur l'année, compte tenu du problème du temps disponible, et plus de deux jours sur la semaine où a lieu la formation, sauf exception (voyage d'étude,...), ces deux jours ne devant pas, dans toute la mesure du possible, correspondre au week-end au risque sinon d'écartier de la formation des agriculteurs avec des responsabilités extérieures.

Sur cette base, la formation pourrait être basée sur un **cycle d'études de deux jours par mois** en moyenne, **courant sur l'année** (de septembre de l'année N à mai-juin de l'année N+1, ou de janvier à décembre de l'année N et avec une interruption de juin à septembre), soit une vingtaine de jours de formation sur l'année.

**R2.** L'IHEDA pourrait se concevoir comme un cycle de haut niveau d'une durée n'excédant pas une vingtaine de jours sur une année, où interviendraient des experts reconnus internationalement avec une promotion, à terme, d'au plus une cinquantaine d'auditeurs, hauts responsables aux cursus diversifiés venant pour certains de l'étranger.

## **1.2. Quel intérêt de créer un Institut des hautes études sur l'agriculture ?**

L'intérêt de créer un IHEDA est à analyser à l'aune du rôle que pourrait remplir cet Institut en termes de sensibilisation à la question agricole et de développement d'une culture commune.

### **1.2.1. Un rôle de sensibilisation favorable au dialogue agriculture-société**

Un fossé tend à se creuser de plus en plus entre l'agriculture et la société. D'un côté, l'agriculture s'est modernisée grâce à un arsenal de mesures économiques et agronomiques et a ainsi pu répondre au défi des besoins alimentaires de la population. De l'autre, la société a développé de nouvelles attentes vis-à-vis de l'agriculture en termes notamment de qualité de l'alimentation et de respect de l'environnement. Or, des incompréhensions ont pu surgir entre le monde agricole de plus en plus sollicité sur ces aspects qu'il n'a pas anticipés, et les citoyens consommateurs

toujours plus sensibles à ces questions tout en étant de plus en plus éloignés de l'agriculture en général.

Pour réduire ces tensions préjudiciables à tous, l'une des idées serait de créer un lieu où la question agricole pourrait être débattue dans toute sa diversité et sa complexité. Un tel lieu pourrait être un IHEDA dédié à la sensibilisation de hauts responsables du public et du privé et de représentants de la société civile à l'agriculture sous tous ses aspects (économique, environnemental, sanitaire, social, culturel,...).

L'intérêt d'un tel Institut est qu'il pourrait **contribuer à renouer le dialogue et partant, à retisser les liens de confiance entre le monde agricole et la société** dans un cadre marqué aujourd'hui par de fortes dissensions et de profondes inquiétudes de part et d'autre.

### **1.2.2. Un espace ouvert de développement d'une culture commune sur la question agricole**

Des contacts pris par la mission, **le public-cible serait très en demande de ce type de formation de haut niveau**. En effet, la question agricole qui touche de nombreux domaines, l'économique, l'environnement, le rural, le sanitaire,... est complexe et difficile à aborder avec des clés de compréhension de moins en moins évidentes.

Un IHEDA, avec son organisation reposant notamment sur des séminaires et des échanges avec des spécialistes reconnus comme tels sur la question agricole et son brassage des origines au sein d'une même promotion, pourrait ainsi permettre le **développement et le renouvellement d'une culture commune** sur la thématique de l'agriculture prise dans sa globalité.

## **1.3. Quelle légitimité pour cet Institut ?**

La deuxième question est celle de la légitimité d'un tel Institut au regard de ce qui peut déjà exister dans le paysage de la formation à destination d'un public composé de hauts responsables du public et du privé et de représentants de la société civile.

### **1.3.1. Une place pour un cycle de formation sur l'agriculture selon le modèle de l'IHEDN**

Si l'on considère le cas de la France, il existe déjà un certain nombre d'Instituts des hautes études (avec éventuellement une dénomination différente) sur de nombreux thèmes à destination des hauts responsables. Parmi les plus connus, on peut citer, dans le domaine de la défense, l'IHEDN qui a d'ailleurs pu servir de modèle à un certain nombre d'autres Instituts dans divers domaines.

Cependant, si l'on recherche les cycles d'études orientés spécifiquement sur l'agriculture dans ce paysage de la formation pour responsables de haut niveau selon le modèle IHEDN, il n'en existe pas.

Certes, il existe déjà une offre de formation très dense et de haute qualité, diplômante ou non, sur chacun des thèmes et publics pris isolément. Il sera important de s'assurer que le cycle de l'IHEDA, s'il se crée, trouve sa place durablement dans l'offre de formation existante.

Le constat ci-dessus tend à démontrer qu'un IHEDA, c'est-à-dire un Institut offrant à un public diversifié de haut niveau une approche globale voire systémique de l'agriculture, peut donc avoir toute sa place dans ce paysage et devenir le "réfèrent agricole" des cycles bâtis sur le modèle IHEDN.

### 1.3.2. L'originalité d'un IHEDA

A défaut d'agriculture, il peut exister, dans le paysage des Instituts sur le modèle évoqué, ci-dessus, de l'IHEDN, des cycles orientés sur des sujets proches, comme l'IHEDATE qui est un Institut tourné vers l'aménagement et l'attractivité des territoires.

L'IHEDATE a ainsi pour objet<sup>1</sup> de "promouvoir dans les milieux institutionnels et socio-économiques comme dans la société civile, tant au plan local que national et international, une culture partagée du développement durable et de l'aménagement du territoire et de devenir un lieu d'élaboration et de diffusion d'une pensée de l'action territoriale ouverte sur l'espace communautaire européen".

Son champ d'investigation entretient donc des liens avec celui de la thématique de l'agriculture, sans toutefois que les deux sujets se confondent ou que l'un soit inclus dans l'autre ou vice-versa. Témoin en est le programme annuel de l'IHEDATE qui peut comporter une référence à l'agriculture sans que cela soit systématique. Par exemple, si l'on prend le programme 2018 intitulé "Territoires, santé, bien-être", une seule session sur les neuf<sup>2</sup> prévues sera consacrée à l'agriculture sous l'angle de l'alimentation ("Politiques de l'alimentation : pour de nouvelles alliances territoriales"). Le programme 2016 "L'aménagement du territoire peut-il être démocratique ?" ne comportait aucune session relative à l'agriculture<sup>3</sup>, même si la mission d'études aux Pays-Bas "Aménagement et démocratie, où en est le consensus néerlandais ?" comportait, sur les cinq jours, une journée "agriculture et aménagement".

Par ailleurs, le champ de réflexion de l'IHEDATE est européen comme l'indique son libellé, alors que celui de l'IHEDA, s'il se crée, se devra d'être mondial, la problématique actuelle et future de l'agriculture se posant désormais à ce niveau là.

L'approche d'un IHEDA et celle de l'IHEDATE paraissent ainsi plus complémentaires que concurrentielles du point de vue des thèmes traités, l'agriculture pour l'IHEDA, l'aménagement pour l'IHEDATE.

---

<sup>1</sup> Source : article 4 des statuts de l'association IHEDATE.

<sup>2</sup> Intitulé des sessions du programme 2018 de l'IHEDATE : Session 1 : Société du bien-être et société du risque ; Session 2 : L'économie anthropocentrée, un nouveau modèle de développement ? ; Session 3 : La cohésion et l'équité territoriale au prisme de la santé ; Session 4 : Reconfiguration de l'Etat : approche comparatiste de la gouvernance des Etats-providence en Europe ; Session 5 : La mobilité au défi de la santé ; Session 6 : Politiques de l'alimentation : pour de nouvelles alliances territoriales ; Session 7 : Villes "bonnes à vivre", villes inclusives ? ; Session 8 : Transition numérique, territoires et bien-être ; Session 9 : Synthèse des ateliers et bilan du cycle.

<sup>3</sup> Intitulé des sessions du programme 2016 de l'IHEDATE : Session 1 : Sociétés en transition : quels termes pour un nouveau contrat social et politique ? ; Session 2 : Les nouvelles figures du système productif : quels liens entre territoires et entreprises ? ; Session 3 : Quelle démocratie des réseaux ? ; Session 4 : Que gouvernement les autorités politiques ? ; Session 5 : L'Union européenne : une démocratie supra-étatique ? ; Session 6 : Un maire pour la ville numérique ? ; Session 7 : Démocratie territoriale, développement communautaire ; Session 8 : Territoire durable, territoire coproduit ? ; Session 9 : Synthèse des ateliers et bilan du cycle.

## 2. LES CONDITIONS D'INSTALLATION DE L'INSTITUT

### 2.1. Forme juridique : l'impératif de s'interroger sur la formule la plus pertinente

En premier lieu, on notera qu'a été créée dès mai 2017 à l'initiative de la ville de Châlons-en-Champagne, une association dénommée "Association de préfiguration de l'Institut des Hautes Etudes de l'Agriculture (IHEDA)". Cette association<sup>4</sup>, selon ses statuts, préfigure le fonctionnement de la structure définitive de l'Institut tout en portant les initiatives suivantes :

- l'IHEDA,
- le World agriculture forum, forum annuel de référence dédié à l'agriculture, s'apparentant à une sorte de "Davos de l'Agriculture" et organisé à Châlons-en-Champagne,
- les Universités d'été de l'IHEDA,
- les MOOC (Massive Online Open Courses) de l'IHEDA,
- l'organisation d'actions de diffusion et de capitalisation des connaissances et des expériences autour des enjeux et des stratégies de l'agriculture du futur,
- des études comparatives des politiques et expériences conduites en France ou à l'étranger, notamment par l'organisation de voyages d'études.

**L'existence de cette association, dont l'objet dépasse largement l'IHEDA, ne doit cependant pas empêcher une réflexion plus générale sur la forme juridique que pourrait prendre l'IHEDA.**

En effet, dans l'absolu, deux possibilités sont à examiner :

- soit l'IHEDA est une structure indépendante qui se charge elle-même des aspects administratifs et organisationnels de son activité,
- soit l'IHEDA est hébergé au sein d'une autre structure qui lui assure notamment l'administration et l'organisation de son cycle.

#### 2.1.1. Cas où l'IHEDA est une structure indépendante

Dans le cas où l'IHEDA est une **structure indépendante**, plusieurs formes juridiques sont envisageables : l'**association de type Loi 1901**, la **fondation** et l'**établissement public**.

La lettre de mission et la structure déjà créée retiennent comme forme juridique pour le futur Institut, celle de l'**association**. Ce choix semble adapté si, d'une part, on considère la souplesse de gestion qu'autorise l'association et si, d'autre part, on se réfère aux exemples des Instituts déjà existants.

Sur ce dernier point, si l'on examine les différents Instituts déjà présents mais sur d'autres champs (IHEDN, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice -INHESJ-, IHEDATE, Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle -INTEFP-, Institut des

---

<sup>4</sup> Association présidée par M. Dominique Pierre, ancien directeur général du champagne Nicolas Feuillatte.

hautes études pour la science et la technologie -IHEST-), il apparaît que la forme juridique la plus fréquente est celle d'établissement public administratif (pour l'IHEDN, l'INHESJ, l'INTEFP et l'IHEST), mais elle s'accompagne d'un budget très conséquent<sup>5</sup>, de l'ordre de 10 M€ pour l'IHEDN, 8 M€ pour l'INHESJ, 17 M€ pour l'INTEFP et 2 M€ pour l'IHEST. S'agissant de l'IHEDATE, cet Institut est porté par une association de loi 1901. Son budget annuel est de l'ordre de 650 000 €, soit un niveau très inférieur à ceux des Instituts organisés en établissements publics rappelés précédemment.

Le statut de **fondation** est également approprié si l'on considère le critère de souplesse de fonctionnement que ce statut partage avec celui d'association. Par ailleurs, il présente l'avantage de crédibiliser le projet. En revanche, il peut se révéler moins intéressant sur d'autres aspects :

- la demande de reconnaissance pour une **fondation reconnue d'utilité publique** (FRUP) est instruite par les ministères de l'Intérieur et de tutelle, puis est transmise au Conseil d'État pour avis, et une fois l'avis favorable rendu, fait l'objet d'un décret publié au Journal officiel, ce qui nécessite du temps. La dotation doit être d'au moins 1,5 M€ (article 10 des statuts types), ce qui représente un montant important. Le collège des fondateurs représente au plus un tiers des administrateurs, les fondateurs ne sont donc pas majoritaires,
- une **fondation abritée par la Fondation de France**, si elle permet de s'affranchir de la procédure de constitution d'une fondation d'utilité publique, présente cependant comme particularité de ne pas bénéficier de la personnalité morale,
- une **fondation universitaire** ne bénéficie pas non plus de la personnalité morale.

Quant au statut d'**établissement public**, il est le fait de grosses structures plus que de petites. D'ailleurs, les exemples d'autres Instituts déjà existants dans d'autres domaines et bénéficiant du statut d'établissement public (voir supra) correspondent à des structures conséquentes sous tutelle, aux budgets substantiels.

### 2.1.2. Cas où l'IHEDA est hébergé au sein d'une autre structure

Dans le cas où l'IHEDA serait hébergé au sein d'une autre structure, il n'aurait alors pas de forme juridique propre.

Des exemples de formations organisées de cette façon existent.

Le **CHEE** (Cycle des Hautes Études Européennes) en est un. Il est en fait l'un des cycles internationaux et d'approfondissement de l'ENA<sup>7</sup>.

Comme le précise le règlement intérieur de l'École, c'est l'ENA qui organise ce cycle annuel qui s'adresse aux décideurs des secteurs publics et privés, aux cadres des organisations non

---

<sup>5</sup> Source : PLF 2018.

<sup>6</sup> Source : Fiche de recrutement de la directrice ou du directeur de l'IHEDATE.

<sup>7</sup> Pour mémoire, l'ENA est un établissement public à caractère administratif doté d'un budget de l'ordre de 41 M€ pour la réalisation de ses missions qui vont de la formation initiale de fonctionnaires français ou étrangers à la formation continue en passant par la préparation aux concours d'entrée à l'école, l'expertise et la recherche, la coopération internationale.

gouvernementales et aux élus, français ou ressortissants des États membres de l'Union européenne ou de pays tiers. L'ENA fixe les règles et modalités de fonctionnement de cette formation dans le règlement intérieur du CHEE.

Le CHEE a pour objet la formation des responsables aux enjeux européens actuels. Il prévoit 10 séminaires de formation de 2 à 5 jours par mois de janvier à novembre, à Paris, Strasbourg, Bruxelles et dans différents capitales. Il repose sur des conférences, des études de cas et des voyages d'études dans les pays d'Europe.

La première promotion du CHEE remonte à 2007. En 2015, la promotion était composée de 47 auditeurs représentant 11 nationalités. Le CHEE constitue désormais un réseau de l'ordre de 480 décideurs européens.

Selon des données collectées par la mission, le budget de ce cycle de formation serait de 500 k€.

Un autre exemple peut également être mentionné : il s'agit du partenariat mis en place en 2015 entre l'IHEDN et l'Institut FMES<sup>8</sup> pour la réalisation de la nouvelle **session nationale "Enjeux et stratégies maritimes"**.

Cette session est composée d'une trentaine d'auditeurs français et étrangers, âgés de 35 à 55 ans, qui sont des cadres dirigeants des secteurs public et privé, des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires civils et militaires, et des personnalités issues du monde politique, de la presse et des syndicats. La formation s'articule autour de conférences-débats, de travaux en comités incluant la rédaction d'un rapport commun, de visites et de deux missions d'étude hors métropole. Le programme est organisé en 8 séminaires de 2 jours (vendredi et samedi) réalisés en différents lieux (Boulogne, Brest, Bruxelles, Calais, Dunkerque, Lorient, Marseille, Nantes, Paris, Rotterdam, Saint-Nazaire, Toulon), complétés par 2 missions d'étude "Europe" et "Monde" de respectivement 3 et 5 jours.

Si cette formule de l'hébergement au sein d'une structure déjà existante était retenue pour l'IHEDA, elle aurait pour avantage d'être économe sur le plan budgétaire, sans exclure une éventuelle localisation de l'Institut à Châlons-en-Champagne. Mais elle a pour inconvénient de paraître de prime abord moins ambitieuse et pourrait limiter la visibilité de l'IHEDA ainsi hébergé. Ces difficultés doivent cependant être nuancées en fonction de la structure accueillante : **une structure à fort rayonnement pourrait même au contraire constituer un élément d'attractivité en faveur de l'IHEDA.**

**R3.** Dans le cas où l'IHEDA serait une structure indépendante, le statut associatif apparaît comme le plus adapté à un tel Institut, au moins dans sa phase de lancement, sans préjuger d'une évolution possible vers une fondation sous forme d'une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) dès lors que cette structure doit avoir une personnalité morale. Sinon, l'IHEDA pourrait être hébergé au sein d'une structure déjà existante, éventualité qui mériterait d'être étudiée.

<sup>8</sup> FMES : Fondation méditerranéenne d'études stratégiques. En 2016, la FMES a changé d'appellation et s'appelle désormais Institut FMES.

## 2.2. Gouvernance : l'intérêt d'organes reflétant l'ensemble des parties prenantes et des dimensions de la question agricole

Compte tenu de ce qui vient d'être vu en matière d'organisation juridique, deux cas sont à envisager :

- soit l'IHEDA est une structure indépendante. Dans ce cas, compte tenu de la lettre de mission, de l'existant et de l'intérêt de la forme associative rappelée précédemment, la réflexion a été conduite à partir de l'hypothèse selon laquelle la forme juridique de l'Institut serait, au moins dans la phase de lancement, une association.
- soit l'IHEDA est hébergé au sein d'une autre structure.

### 2.2.1. Cas où l'IHEDA est une association

L'intérêt du statut associatif est qu'il permet la création d'organes (conseil d'administration, conseil scientifique) assurant la maîtrise du fonctionnement de l'Institut.

#### Conseil d'administration : l'implication de toutes les parties prenantes

Le conseil d'administration a un rôle déterminant dans la gouvernance d'une association.

Pour s'assurer de l'indépendance de la gouvernance de l'IHEDA, la composition de son conseil d'administration devrait reposer sur une **représentation équilibrée des différents acteurs**, ce qui permettrait l'articulation des différents intérêts.

Si l'on s'en tient au cas des associations<sup>9</sup> et si l'on prend l'exemple de l'IHEDATE, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) est membre du conseil d'administration de l'IHEDATE, avec deux représentants au collège des partenaires stratégiques. Un membre du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) est également présent au sein de ce conseil d'administration dans le collège des personnalités qualifiées.

Par ailleurs, afin de répondre au souhait exprimé par la lettre de mission d'une gouvernance indépendante mais qui associe les financeurs à la définition des orientations stratégiques, le conseil d'administration pourrait accueillir des représentants des personnes morales s'engageant à soutenir financièrement l'Institut.

C'est ainsi que le conseil d'administration de l'IHEDATE est organisé en six collèges, dont trois constitués de personnes morales partenaires apportant leur soutien financier. Si l'on étudie plus précisément la composition des dits collèges, on trouve le CGET (voir supra) et la Caisse des dépôts et consignations dans le collège des partenaires stratégiques qui regroupe les plus gros contributeurs de l'IHEDATE, le Groupe Colas, la Ville de Paris, l'Union des syndicats de l'Industrie routière française et la Fédération nationale des travaux publics dans le collège des partenaires associés.

---

<sup>9</sup> Si l'IHEDA était créé sous forme d'un Etablissement public, le ministère en charge de l'agriculture pourrait être représenté au titre du secteur public, comme cela s'observe dans d'autres Instituts des hautes études où les ministères compétents sur le thème des formations siègent au conseil d'administration (IHES, IHEDN,...).

## **Conseil scientifique : l'ouverture à l'ensemble des champs couverts par la question agricole**

L'IHEDA pourrait se doter d'un conseil scientifique dont la mission serait d'éclairer les choix et les décisions relatifs à la politique de formation élaborée par l'Institut.

Ce conseil scientifique serait une instance consultative. Il se réunirait au moins deux fois par an sur la base d'un ordre du jour établi en concertation avec le conseil d'administration qui solliciterait ainsi son avis sur les questions relevant de la politique de formation de l'IHEDA (thèmes annuels, grandes lignes du programme pédagogique, ...).

Le conseil scientifique serait composé de personnes physiques nommées par le conseil d'administration, reconnues pour leurs compétences dans le champ de la formation et des missions de l'IHEDA. A ce titre, des **personnalités venant d'établissements d'enseignement supérieur agricole ou d'établissements de recherche agronomique** pourraient y participer. Afin d'émettre un avis le plus éclairé possible, la composition du conseil scientifique devrait refléter la diversité des approches et des dimensions de la question agricole (économique, environnementale, sociale, culturelle,...).

A ces deux instances (conseil d'administration, conseil scientifique), pourrait être ajouté un comité de sélection émanant du conseil d'administration pour étudier les dossiers de candidature et recevoir les futurs auditeurs.

### **2.2.2. Cas où l'IHEDA est hébergé au sein d'une autre structure**

Même dans le cas où l'IHEDA serait hébergé dans une autre structure, la question de sa gouvernance se pose. Un conseil scientifique ou ce qui en tiendrait lieu, sur le modèle de ce qui vient d'être décrit précédemment, serait au moins à prévoir. Une instance de sélection serait également à envisager.

Si l'on prend l'exemple du CHEE, selon le règlement intérieur<sup>10</sup> de l'ÉNA, ce cycle comporte un comité scientifique dont les membres sont nommés par le directeur de l'École. Ce dernier nomme également un ou des coordonnateurs pédagogiques. Les auditeurs du cycle sont nommés par le directeur de l'École après avis du comité de sélection.

**R4.** Dans le cas où l'IHEDA serait une association, la mission suggère qu'une des personnalités qualifiées siégeant au conseil d'administration soit issue du ministère en charge de l'agriculture. Dans tous les cas (que l'IHEDA soit une association ou soit hébergé au sein d'une autre structure), il serait logique que des personnalités issues d'établissements d'enseignement supérieur agricole ou d'établissements de recherche agronomique puissent participer au conseil scientifique ou à ce qui en tient lieu.

<sup>10</sup> Arrêté du 4 décembre 2015 portant approbation du règlement intérieur de l'École nationale d'administration, modifié par l'arrêté du 22 décembre 2017.

## 2.3. Modèle économique : la nécessité d'un adossement à un "lieu d'intelligence"

Pour être viable et limiter les coûts de structure, l'IHEDA devrait s'adosser à un "lieu d'intelligence". Cet adossement pourrait être plus ou moins poussé, et aller de la conception pédagogique, comme c'est le cas pour l'IHEDATE avec l'École des ponts Paris Tech et Sciences Po Paris, à l'inclusion de la formation dans une école à l'image du CHEE dans l'ENA. On notera que l'intérêt d'un adossement n'est pas qu'économique mais également intellectuel.

### 2.3.1. Exemples de "lieux d'intelligence" possibles

Un "lieu d'intelligence" pourrait être **AgroParisTech**.

D'une part, cette école dispose déjà de sessions se rapprochant du type de formation pouvant intéresser l'IHEDA. A titre d'exemple, on citera "Les Disputes d'AgroParisTech", cycles annuels de 4-5 sessions par an créés en 2012, qui organisent une participation au débat et aux controverses sur les sciences du vivant et leurs applications dans les activités humaines. AgroParisTech propose par ailleurs des programmes de formation diplômants ou qualifiants sous la marque "AgroParisTech Executive", qui permettent aux cadres et aux dirigeants de mieux appréhender les problématiques complexes liées au vivant. AgroParisTech s'intéresse également à la formation des élus.

D'autre part, AgroParisTech bénéficie de l'ingénierie nécessaire au montage de formations susceptibles d'intéresser l'IHEDA.

Par ailleurs, l'école est déjà présente dans le département de la Marne où elle dispose depuis 2012 d'une chaire d'Agro-Biotechnologies Industrielles (ABI) implantée depuis 2016 à Pomacle (situé à une douzaine de km de Reims) au sein du Centre européen de biotechnologie et de bioéconomie (CEBB). Ce centre regroupe quatre chaires d'acteurs académiques (AgroParisTech - avec sa chaire ABI-, Centrale Supélec, NEOMA Business School et l'Université de Reims Champagne-Ardenne -URCA-), œuvrant toutes dans des domaines complémentaires liés aux biotechnologies et à leurs débouchés économiques et se voulant au plus près des problématiques industrielles. Des coopérations entre AgroParisTech et l'URCA ont pu se nouer, la chaire ABI accueille notamment des étudiants de l'URCA.

Une autre possibilité pourrait être l'**Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA)**, compte tenu de sa proximité géographique<sup>11</sup> avec l'implantation de l'IHEDA envisagée à Châlons-en-Champagne proposée par la lettre de mission. L'URCA est également présente depuis 2016 au CEBB à Pomacle (voir ci-dessus) où elle dispose d'une chaire intitulée Agro-ressources FERmentation Enzymes (AFERE), adossée à l'UMR INRA-URCA de Fractionnement AgroRessources et Environnement (FARE).

En matière de formation sur les sujets en relation avec l'agriculture, l'URCA s'est plutôt positionnée sur l'utilisation non alimentaire des ressources agricoles à travers le champ de formations "Biologie Agro-Sciences Environnement" (BASE) qu'elle propose et qui recouvre plus spécifiquement le domaine des agro-ressources, leur transformation industrielle et leur valorisation. Les deux tiers de

---

<sup>11</sup> L'URCA est implantée sur cinq sites : Reims, Troyes, Charleville-Mézières, Châlons-en-Champagne et Chaumont.

ces formations sont labellisées par le pôle de compétitivité "Industries et Agro-Ressources" (IAR) auquel l'Université participe et qui rassemble différents acteurs de valorisation non alimentaire du végétal. L'URCA est également en lien avec l'Institut Georges Chappaz de la vigne et du vin en Champagne, structure fédérative qui lui est rattachée.

Par ailleurs, l'Université se veut en pointe sur le numérique notamment avec son centre de calcul régional ROMEO et indique essayer de croiser ces capacités de calcul avec l'agriculture et la viticulture.

Enfin, l'URCA est très intéressée par la bioéconomie et souhaite en faire un axe fort à travers notamment l'émergence d'un pôle sur ce thème.

D'autres possibilités seraient à étudier, comme celle représentée par **Sciences Po Paris**, qui, comme cela a déjà été dit, intervient avec l'Ecole des ponts Paris Tech dans la conception pédagogique de l'IHEDATE. Sciences Po a donc un savoir-faire dans l'ingénierie du type de formation que représente l'IHEDA. En outre, Sciences Po est déjà implanté dans la Marne, où se trouve l'un de ses campus.

De même, un adossement à l'**ENA** serait à examiner. L'ENA héberge déjà en son sein le CHEE. Cette école possède donc également des compétences dans l'organisation et la mise en œuvre de formations de type institut ou collège des hautes études. De plus, l'ENA a organisé fin 2013-début 2014 un séminaire sur l'avenir de l'agriculture en Europe<sup>12</sup>, séminaire prospectif sur la politique agricole commune dans ses composantes économiques, environnementales et territoriales. Par ailleurs, de nombreux liens ont pu être noués entre l'ENA et AgroParisTech, notamment lorsque le CHEE était porté par le Centre des études européennes de Strasbourg (CEES) de l'ENA. Enfin, les deux écoles se sont engagées dans des partenariats en matière de formation continue inscrite au catalogue de l'ENA<sup>13</sup>.

On notera que des acteurs listés ci-dessus ont pu déjà être approchés par la ville de Châlons-en-Champagne, comme c'est le cas pour au moins les deux premiers cités, à savoir AgroParisTech et l'URCA.

Enfin, ces différentes possibilités ne sont **pas exclusives les unes des autres**. Il est tout à fait imaginable que l'IHEDA puisse s'adosser à plusieurs écoles simultanément et selon des degrés divers.

---

<sup>12</sup> Cette formation n'a été proposée qu'une seule fois par l'ENA, fin 2013-début 2014, ce qui éloigne cet exemple des sessions organisées chaque année par un institut. Sinon, les caractéristiques de ce séminaire étaient celles d'une session annuelle ramassée sur trois mois (à savoir 5-7 novembre 2013 et 3-4 décembre 2013 à Bruxelles, janvier 2014 à Strasbourg au Parlement européen). Ce séminaire s'adressait à des décideurs européens et internationaux des secteurs privé et public (cadres d'entreprises, professions libérales, ONG, dirigeants institutionnels,...). Il se composait à la fois de conférences (conférences en tant que telles mais également débats, tables-rondes, études de cas), d'une visite de terrain (visite d'une ferme comme exemple d'application concrète des techniques durables et innovantes dans l'agriculture), et de la réalisation de travaux par les auditeurs (production d'un rapport avec restitution des travaux). Comme dans l'exemple du CHEE, ce séminaire était organisé par la direction des affaires européennes de l'ENA.

<sup>13</sup> Formations continues 2018 de l'ENA en partenariat avec AgroParisTech : "Ce qu'il faut savoir de la PAC", "Fonds européens : les connaître pour mieux les mobiliser", "Le fonctionnement institutionnel de l'UE in situ", "Visite d'études à Bruxelles : la politique de l'UE en matière de risques sanitaires et alimentaires", "Mobiliser des fonds européens, montage et gestion de projets européens".

**R5.** La mission recommande d'adosser l'IHEDA à un ou plusieurs "lieux d'intelligence" (écoles, universités,...) pour s'assurer de sa viabilité. Cet adossement pourrait être plus ou moins poussé selon la nature du partenariat considéré.

### 2.3.2. L'importance des ressources financières

Même adossé à une ou plusieurs structures, l'IHEDA aura à faire face à des dépenses que l'on peut chiffrer annuellement à environ 500 k€ si l'on considère le budget de structures analogues. Pour mémoire, l'IHEDATE a un budget de 650 k€ pour une soixantaine d'auditeurs, et le CHEE un budget de 500 k€ pour une cinquantaine d'auditeurs, soit environ 10 500 € par auditeur en moyenne.

L'organisation de l'Institut du cycle devra rester simple, avec le moins possible de frais structurels.

Pour faire face à ce budget, trois sources de financement seront à prospecter par l'IHEDA : des financements extérieurs sous forme de subventions publiques et sous forme de participations d'entreprises privées, ainsi que le paiement de tout ou partie du coût de la formation par les auditeurs ou leurs employeurs sous forme de droits d'inscription, l'objectif étant pour l'Institut non pas de dégager un quelconque bénéfice mais d'équilibrer ses comptes.

En matière de **subventions publiques**, si l'IHEDA créé l'est sous forme associative, **une participation du ministère de l'agriculture ainsi que de départements ministériels et de collectivités territoriales intéressés par la problématique de l'agriculture semble logique**, à l'instar de ce que l'on observe pour d'autres Instituts. L'IHEDATE<sup>14</sup>, qui est une association<sup>15</sup> comme cela a déjà été dit, bénéficie ainsi de subventions du CGET (71 000 €) et des ministères de l'Intérieur et de l'Ecologie (10 000 € chacun), représentant 13 % de ses recettes ; cet institut reçoit également des subventions de la part de collectivités territoriales (38 000 € dont 10 000 € de la Ville de Paris) et de la Caisse des dépôts et consignations (80 000 €), constituant 17 % de ses recettes.

Concernant la **participation du secteur privé**, l'IHEDA aura tout intérêt à développer le plus possible des partenariats avec des entreprises du secteur agricole et agro-alimentaire au sens large. Cela étant, afin de préserver son indépendance, tout en associant ses financeurs à la définition de ses orientations stratégiques (comme le souhaite d'ailleurs la lettre de mission), l'Institut veillera à ne pas dépendre d'un acteur privé plus particulièrement et s'appliquera à développer un modèle de partenariat s'appuyant sur un grand nombre d'entreprises contribuant chacune à son budget pour seulement une faible part.

<sup>14</sup> Source : chiffres budget réalisé 2016, rapport de gestion moral et financier 2016 de l'IHEDATE.

<sup>15</sup> Pour les Instituts avec statut d'établissement public, les subventions publiques peuvent être beaucoup plus importantes : subvention pour charges de service public (SCSP) de 7,6 M€ inscrite au sein du programme 129 pour l'IHEDN (source PLF 2018) et assurant les trois quarts de son budget, SCSP de 1,5 M€ du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour l'IHEST (source rapport d'activité 2016 de l'IHEST) et représentant 75 % des ressources de l'établissement.

Quant aux **droits d'inscription**, leur part dans les budgets des Instituts des hautes études est déterminante. A titre d'exemple, l'IHEDN<sup>16</sup> enregistre ainsi pour plus de 1,1 M€ de frais d'inscription correspondant à 10 % de son budget, l'IHEST<sup>17</sup> plus de 360 000 € représentant 18 % de ses produits, et l'IHEDATE<sup>18</sup> 266 500 € soit près de 40 % de ses recettes. L'IHEDA aura donc là également à développer une politique tarifaire pertinente lui assurant à la fois un concours financier suffisant tout en étant en phase avec les capacités contributives des auditeurs et de leurs employeurs.

L'IHEDN a ainsi initié depuis 2011 une hausse de ses droits d'inscription qui s'établissent aujourd'hui pour la session nationale "Politique de défense" entre 1 000 € et 15 000 €, avec des tarifs intermédiaires à 3 500 €, 7 000 € et 10 000 € selon le type d'employeur de l'auditeur. Pour son cycle national 2018-2019, l'IHEST demande à ses auditeurs une participation de 8 500 € au coût de la formation. L'IHEDATE a accru ses frais d'inscription pour son programme 2018 et défini trois niveaux, 4 500 €, 5 500 € et 8 000 €, en fonction de l'employeur de l'auditeur et de son statut de membre ou non de l'association. Enfin, les frais d'inscription au CHEE perçus par l'ENA et fixés pour 2018 évoluent entre 5 000 € et 14 000 €, avec un tarif intermédiaire à 9 500 €, selon l'employeur de l'auditeur.

On notera que certains instituts ne prennent pas en charge les auditeurs à partir de leur lieu de résidence, à l'instar de l'IHEDN qui les prend en charge à partir de l'Ecole militaire pour tous leurs déplacements et missions d'étude.

**R6.** Dans le cas où l'IHEDA serait une association, la possibilité d'une participation du ministère de l'agriculture au financement du cycle de formation sous forme d'une subvention publique pourrait être étudiée.

## 2.4. Mise en œuvre : une opération complexe

La mise en œuvre d'un Institut des hautes études, quel que soit son champ, est par définition une opération complexe supposant la maîtrise de compétences dans des domaines nombreux et variés allant de l'expertise juridique sur le statut de l'Institut à la capacité de recherche de financement auprès des différents contributeurs possibles en passant par le savoir-faire en matière d'ingénierie de formation. Le montage du projet par l'Association de préfiguration de l'IHEDA déjà existante et la recherche de partenariats avec un ou plusieurs "lieux d'intelligence" devraient permettre d'y faire face.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un tel Institut, pour qu'elle aboutisse réellement, nécessitera l'implication forte d'une "personnalité" reconnue représentant le thème de l'agriculture dans toute sa diversité, capable, sous son nom, de faire adhérer les énergies à ce projet et prête à s'investir dans le processus de montage d'un IHEDA. Cette "personnalité" aurait vocation à représenter l'Institut et de s'en faire en quelque sorte "l'ambassadeur" auprès de l'extérieur.

<sup>16</sup> Source : Sénat, PLF pour 2015 ; ressources propres de l'IHEDN : 1,999 M€ dont frais d'inscription des auditeurs aux sessions nationales, régionales ainsi qu'aux autres formations et prestations de sensibilisation : 1,122 M€.

<sup>17</sup> Source : rapport d'activité 2016 de l'IHEST.

<sup>18</sup> Source : chiffres budget réalisé 2016, rapport de gestion moral et financier 2016 de l'IHEDATE.

Quant au temps nécessaire au lancement d'une première promotion, il est d'au moins six mois, même dans le cas où l'on suppose que le modèle juridique et économique de l'Institut serait déjà arrêté et défini précisément. En effet, il resterait à bâtir le programme de la promotion puis à le faire connaître, ensuite à lancer l'appel à candidature et enfin à procéder à la sélection des auditeurs.

### 3. LA QUESTION DE LA LOCALISATION A CHALONS-EN-CHAMPAGNE

#### 3.1. A l'origine, une idée portée par un territoire, la ville de Châlons-en-Champagne

L'idée de créer un IHEDA vient de la ville elle-même. Elle a notamment été évoquée par le maire de Châlons-en-Champagne, Benoist Apparu, lors de sa conférence de presse du 26 octobre 2017 où il a présenté son projet plus global, dénommé "Planet A"<sup>19</sup>, qui aspire à "réinventer l'agriculture mondiale" et dans lequel cette idée s'insère.

Pour ce faire, Planet A est organisé autour de quatre axes. Le premier "recherche et expérimentation" serait soutenu par la tenue à Châlons-en-Champagne d'un "Davos de l'Agriculture" devant rassembler "400 décideurs mondiaux du monde agricole". Le deuxième axe "formation et support" se traduirait par la création d'un IHEDA devant permettre de développer et renouveler la culture agricole grâce à des formations spécifiques à destination des cadres dirigeants, hauts fonctionnaires, élus, représentants d'ONG et syndicaux. Le troisième axe "développement et économie" serait doté d'un "incubateur de start-up" et d'un village d'entreprises liées à l'agroéconomie. Enfin, le dernier axe "grand public" devrait se concrétiser par un espace pédagogique dédié au cycle végétal en direction des familles et des jeunes générations.

Ces différents axes seraient à terme abrités dans une "Cité de l'Agriculture", bâtiment iconique et emblématique que la ville souhaite ériger au sein même de Châlons-en-Champagne.

A travers ce projet global, Châlons-en-Champagne ambitionne de devenir un "centre de référence mondial sur l'agriculture".

#### 3.2. Les atouts d'une installation à Châlons-en-Champagne

La question de l'opportunité de créer l'IHEDA à Châlons-en-Champagne revient à s'interroger sur les points forts et les points faibles d'une implantation à Châlons-en-Champagne pour un projet de ce type.

Parmi les **points forts**, on peut citer :

- la **forte volonté du maire** de Châlons-en-Champagne, à l'origine de l'idée (voir supra)
- l'**inscription de cette idée dans un projet plus global** de la mairie, Planet A, qui prévoit notamment la conception d'autres projets contigus à l'IHEDA et devant se nourrir les uns les autres, comme l'organisation d'un "Davos de l'Agriculture", la constitution d'Universités d'été, le développement de MOOC,...
- le **soutien des acteurs locaux**, comme la Région Grand-Est qui s'est prononcée notamment dans son budget primitif 2018 en faveur du projet global Planet A dans lequel

---

<sup>19</sup> Pourquoi le nom de "Planet A" : extrait d'une citation de Benoist Apparu lors de sa conférence de presse du 26 octobre 2017 : pour "(...) répondre aux défis de demain qui seront de nourrir les 9 milliards d'humains à l'horizon 2050, mais également à l'enjeu de préservation de la planète, il n'y aura pas de planète B (...)".

s'inscrit l'IHEDA, d'organisations professionnelles agricoles et d'entreprises agro-alimentaires locales,...

- **l'importance et la compétitivité de l'agriculture et l'esprit d'initiative de la profession** de la région de Châlons-en-Champagne

La Marne est un grand département agricole et viticole, particulièrement performant. La viticulture et les grandes cultures sont les deux principales activités agricoles. La viticulture est la principale composante de la valeur de la production agricole marnaise : près des trois quarts de la valeur de la production vient du Champagne. En matière de grandes cultures, la Marne occupe le deuxième rang national pour l'ensemble des céréales et le troisième pour le colza. Les rendements en blé font de ce département un des plus performants de France<sup>20</sup>.

- la **capacité d'innovation** de la Marne à travers son **expertise en matière de bioéconomie**, avec notamment la bioraffinerie de Bazancourt-Pomacle, complexe agro-industriel associant sur un même site un pôle industriel et un pôle d'innovation ouverte. La recherche fondamentale est présente sur le site avec la création en 2012 du Centre européen de biotechnologie et de bioéconomie (CEBB) qui accueille quatre chaires de recherche administrées respectivement par AgroParisTech, Centrale Supélec, NEOMA Business School et l'URCA (voir supra). A cela s'ajoute la création d'une ferme expérimentale, TerraLab, nouveau nom de la Ferme 112, sur les terres de l'ancienne base aérienne 112 au nord de Reims et qui doit permettre à la bioraffinerie de Bazancourt-Pomacle d'assurer son accès à une biomasse diversifiée et durable<sup>21</sup>.

Cette expertise en bioéconomie bénéficie aujourd'hui d'une nouvelle reconnaissance nationale à travers le projet InnoBioECO2, présenté par le Triangle Marnais (Grand Reims, Châlons Agglo, Epernay Pays de Champagne), qui vient d'être retenu début janvier 2018 pour la dernière phase de sélection des "Territoires d'Innovation de Grande Ambition " (TIGA). Ce projet rassemble, au sein d'un consortium, les territoires de Reims, Châlons-en-Champagne et Epernay ainsi que les acteurs champenois, privés comme publics, impliqués dans l'agriculture, la bioéconomie, la recherche et l'innovation, avec la participation notamment des collectivités locales, du pôle de compétitivité Industries et agro-ressources (IAR), de l'association TerraSolis, de l'URCA, de NEOMA Business School et AgroParisTech, ou encore de la Chambre d'agriculture de la Marne. L'objectif de cette candidature collective est, selon ses propres termes, de devenir le territoire européen de référence de la bioéconomie et de l'agriculture du futur.

- l'intérêt du territoire de Châlons-en-Champagne pour l'**agriculture connectée** avec, par exemple, le lancement en septembre 2017 du pôle d'excellence Terradata pour valoriser et développer l'agriculture connectée sur le territoire
- la tenue chaque année en septembre à Châlons-en-Champagne d'une foire agricole, la **Foire de Châlons**. Cet événement s'avère être une des premières foires agricoles en province, classée parmi les foires les plus visitées de France (250 000 visiteurs annoncés en 2016) et les plus attractives en nombre d'exposants (780 en 2016).

<sup>20</sup> Source : Agreste Champagne-Ardenne n°4 - Juin 2011 : La Marne, un département particulièrement performant.

<sup>21</sup> Source : série "Réalités industrielles", Annales des Mines, février 2017, article : "La bioéconomie industrielle à l'échelle d'une région : la bioraffinerie de Bazancourt-Pomacle, tremplin d'une stratégie territoriale".

### 3.3. Des faiblesses à ne pas négliger

Parmi les **points faibles**, on peut mentionner :

- le **déficit d'attractivité de la ville** de Châlons-en-Champagne

Châlons-en-Champagne est historiquement une ville administrative et militaire. Les dernières décisions de l'Etat en matière d'administration territoriale et de défense l'ont particulièrement impactée.

Les dissolutions courant 2015 du premier régiment d'artillerie de marine et de la première brigade mécanisée, unités localisées à Châlons-en-Champagne, se sont ainsi traduites par un impact économique territorial du site de défense à hauteur de 1 380 emplois (effets direct, indirect et induit compris), représentant une population de 2 890 personnes<sup>22</sup>.

Châlons-en-Champagne était également la préfecture de l'ancienne région Champagne-Ardenne jusqu'à la disparition de cette dernière le 1er janvier 2016 et sa fusion avec l'Alsace et la Lorraine pour former la région Grand Est. Suite à cette réforme territoriale qui a vu Strasbourg devenir la préfecture de la nouvelle région, Châlons-en-Champagne n'a conservé que le siège de la Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt<sup>23</sup> (DRAAF).

Les difficultés de la ville sont cependant plus anciennes. La population de la commune de Châlons-en-Champagne est en constante diminution depuis 1975 et est désormais inférieure à 50 000 habitants. La ville ne compte désormais plus que 45 000 habitants<sup>24</sup>.

Plus généralement, Châlons-en-Champagne se situe dans une région, l'ancienne Champagne-Ardenne, qui connaît elle-même des difficultés démographiques, reflet de ses difficultés économiques. Comme le note un mémoire d'étude de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne<sup>25</sup>, "la décroissance châlonnaise résulte d'un manque d'attractivité global lié à une attractivité résidentielle et économique faible aux niveaux local et régional".

En outre, les projections démographiques à l'horizon 2040 ne sont pas favorables à l'ancienne Champagne-Ardenne, dont la population serait appelée à décroître passant de 1,339 million d'habitants en 2010 à 1,326 million en 2040. Ce tassement se traduirait par un vieillissement significatif de la population et une décroissance de la population active de l'ancienne région<sup>26</sup>.

- le **manque de visibilité de la ville à l'international**, conséquence de sa faible attractivité.
- une **accessibilité moyenne** de la ville

Châlons-en-Champagne est notamment desservie par les autoroutes A4 (Paris-Strasbourg) et A26 (Calais-Troyes), le train ainsi que l'aéroport de Vatry.

Cependant, le temps de trajet reliant le centre de Châlons-en-Champagne au centre de

<sup>22</sup> Source : Insee, Analyses Champagne-Ardenne : Restructuration du site de Défense de Châlons-en-Champagne, N° 13, octobre 2015.

<sup>23</sup> Les sièges des services de l'État dans la région Grand Est sont les suivants :

- Strasbourg pour la DIRECCTE, la DRDJSCS, la DRAC et la DRFIP ;
- Metz pour la DREAL ;
- Châlons-en-Champagne pour la DRAAF ;
- Nancy pour l'ARS et le rectorat de région académique.

<sup>24</sup> Source : Insee, population en 2014 de la commune de Châlons-en-Champagne : 45 002 ; variation de la population : taux annuel moyen entre 2009 et 2014 : -0,5%.

<sup>25</sup> Mémoire "Châlons-en-Champagne : un cas classique de décroissance ? les stratégies face à la décroissance dans une ville administrative", Emilie ROLAND, UFR de Géographie, Master Recherche Dynamiques, développement et aménagement des territoires, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, année universitaire 2015-2016.

<sup>26</sup> Source : Insee.

Paris reste conséquent : près de deux heures par l'autoroute, au moins une heure et demie par le TER et une heure pour le TGV (2 liaisons par jour en début d'après-midi et en début de soirée dans le sens Paris-Châlons, et le matin et en fin d'après-midi dans le sens Châlons-Paris). Quant à l'aéroport de Vatry, il ne propose des vols qu'à destination de l'Europe du sud et du Maroc<sup>27</sup>.

En d'autres termes, d'après l'expérience des missionnaires qui se sont déplacés en train, le déplacement à Châlons-en-Champagne d'une personne venant de Paris pour une intervention d'une heure ou deux risque de la mobiliser pour plus d'une demi-journée, ce qui peut s'avérer réhibitoire pour certains.

- la **concurrence de villes voisines**, notamment Reims

La principale ville de la Marne est Reims. Elle est de loin la ville la plus peuplée du département avec 183 000 habitants<sup>28</sup>.

Reims jouit d'une plus grande renommée que Châlons-en-Champagne, la rendant de ce fait plus attractive sur de nombreux plans. Reims, au contraire de Châlons-en-Champagne, voit ainsi sa population progresser<sup>29</sup>. Elle bénéficie par ailleurs d'une meilleure accessibilité avec notamment une liaison TGV plus dense et plus rapide qui la met à 45 minutes de Paris, et l'existence d'une gare à 8 km, la gare de Champagne-Ardenne TGV, permettant de rejoindre l'aéroport de Paris-Roissy-Charles-de-Gaulle en 30 minutes.

- une **agriculture peu représentative de l'élevage**

La Marne n'est pas un département d'élevage : la filière bovine ne contribue que pour 5% à la valeur de la production agricole (hors subventions et hors viticulture) et les autres produits animaux n'y participent que dans la même proportion<sup>30</sup>.

Dans ces conditions, l'agriculture marnaise n'offre pas naturellement au secteur de l'élevage la visibilité qu'il pourrait avoir dans d'autres régions de France.

Ceci étant, on observera que toutes les sessions organisées par des Instituts des hautes études ne se tiennent pas nécessairement au "siège" de l'Institut en question.

Si l'on considère l'IHEDN installé à l'École militaire, les 55 jours de formation que compte la session nationale "Politique de défense" comprennent notamment 30 jours de missions d'études sur le territoire national ou à l'étranger.

De même pour l'IHEST qui est logé dans les locaux du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche à Paris, sur les dix sessions du cycle national 2015-2016, six se sont tenues à Paris, une dans le Doubs, une autre en région PACA et deux ont consisté en des voyages d'études en Grande-Bretagne et au Brésil.

Concernant l'IHEDATE<sup>31</sup> domicilié à Paris, si l'on prend l'exemple du programme 2016, les sessions se sont tenues "pour la plupart chez les partenaires et amis de l'Institut qui ont bien voulu mettre à disposition leurs locaux" sachant que sur les neuf sessions du programme, cinq

---

<sup>27</sup> Source : site Internet de l'aéroport de Vatry ; destinations des vols réguliers : Porto et Marrakech ; destinations des vols vacances : Héraklion, Naples, Malte, Pula / Dubrovnik, la Sicile, les Baléares, Malaga, la Bulgarie et Porto / Faro.

<sup>28</sup> Source : Insee, population en 2014 de la commune de Reims : 183 042.

<sup>29</sup> Source : Insee, variation de la population de la commune de Reims : taux annuel moyen entre 2009 et 2014 : 0,2%.

<sup>30</sup> Source : Agreste Champagne-Ardenne n°4 - Juin 2011 : La Marne, un département particulièrement performant.

<sup>31</sup> Sources : Rapport de gestion moral et financier 2016 de l'IHEDATE, Programme 2016.

ont eu lieu à Paris, deux en Île-de-France, une à Marseille, une à Bruxelles et qu'à ces sessions, s'est ajoutée une mission d'études aux Pays-Bas.

Quant au CHEE, sa formation repose notamment sur sa "dimension itinérante" avec six modules (dont le séminaire d'intégration et la clôture du cycle) à Paris, un module à Strasbourg, un autre à Bruxelles, un autre encore correspondant à un voyage d'études dans un Etat-membre ou voisin de l'Union européenne, et un autre enfin consistant en des missions d'études en groupe dans une vingtaine d'Etats-membres sur un thème unique.

## CONCLUSION

L'idée de créer un Institut des hautes études sur l'agriculture, cycle de formation d'excellence destiné à des promotions restreintes réunissant des hauts responsables du public et du privé et des représentants de la société civile, a du sens.

En effet, un tel Institut pourrait avoir pour intérêt de sensibiliser aux réalités du secteur, de contribuer à renouer le dialogue et à retisser les liens de confiance entre le monde agricole et la société. Il pourrait également permettre le développement d'une culture commune. En outre, le public-cible serait très en demande sur les questions agricoles qui s'avèrent à la fois complexes et difficiles à aborder. Or, il n'existe pas encore de cycle dédié à l'agriculture avec ce thème pour entrée dans le paysage de la formation des Instituts de type IHEDN.

La réflexion sur une configuration éventuelle de cet IHEDA conduit à privilégier une structure souple (sous forme d'association sans préjuger de son évolution vers une FRUP, ou intégrée à un autre organisme) et simple (avec le moins de frais de structure possible), capable d'équilibrer ses comptes grâce notamment à une politique de partenariat dynamique et de droits d'inscription pertinents.

Cependant, le nécessaire adossement du cycle à un ou plusieurs "lieux d'intelligence" peut se révéler un point délicat, car ne dépendant pas que du seul porteur de projet, mais de l'assentiment d'organismes extérieurs qu'il reste à intéresser suffisamment. De plus, la construction de ce type d'Institut s'avère par définition une opération complexe en raison de la multiplicité des compétences à maîtriser dans des domaines nombreux et variés (juridique, financier, ingénierie de formation,...).

Ceci étant, la réussite de sa mise en œuvre dépendra fondamentalement de la volonté politique et du véritable engagement des acteurs concernés de le bâtir ou non.

Et c'est aussi de cette volonté politique et de cet engagement qu'il s'agira pour décider de la localisation à Châlons-en-Champagne au-delà des atouts et des faiblesses du lieu.



## **ANNEXES**



# Annexe 1 : Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

LE DIRECTEUR DU CABINET

Paris, le 02 MAI 2017

N/Réf : CI 742803

à

Monsieur Alain MOULINIER  
Vice-Président du Conseil Général  
de l'Alimentation, de l'Agriculture  
et des Espaces Ruraux  
251, rue de Vaugirard  
75732 PARIS CEDEX 15

Objet : Etude d'opportunité et de préfiguration d'un Institut des Hautes Etudes de l'Agriculture (IHEDA).

L'agriculture est plus que jamais un enjeu géopolitique majeur au croisement de questions économiques, sociétales et environnementales déterminantes : croissance démographique, changement climatique, économie post pétrole, enjeux alimentaires, préservation des sols et de l'eau.

La France est par ailleurs un acteur agricole de premier plan en Europe et dans le monde.

La situation géographique de CHALONS-EN-CHAMPAGNE et du Département de la Marne au cœur de deux grandes régions agricoles (Grand Est et Hauts-de-France), en bordure du bassin parisien à l'Ouest et de l'arc Allemagne, Benelux à l'Est, lui confère une position particulière pour porter ces enjeux.

Le Contrat de Re-dynamisation du Site de Défense conclu entre l'Etat, la ville de CHALONS-EN-CHAMPAGNE, la Communauté d'Agglomération de CHALONS-EN-CHAMPAGNE et leurs partenaires a défini de nouvelles filières de croissance pour le territoire châlonnais : la valorisation de l'agriculture autour de la Smart agriculture (agriculture connectée) et de la bioéconomie, le Pari du végétal, les énergies renouvelables...

.../...

78 rue de Varenne – 75349 PARIS 07 5P – Tél : 01 49 55 49 55

En cohérence avec ces axes de développement, le territoire a pour ambition de faire de CHALONS-EN-CHAMPAGNE un centre de référence en matière d'influence sur la stratégie et la prospective dans le domaine agricole au travers de deux projets complémentaires : mettre en place un « Davos de l'Agriculture » (World Agriculture Forum) et créer un Institut de formation : l'IHEDA. A l'instar de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN), ou de l'Institut des Hautes Etudes en Aménagement et Développement des Territoires en Europe (IHEDATE), l'IHEDA pourrait constituer un lieu d'échanges privilégié entre les acteurs intéressés par les questions agricoles.

Je souhaite que vous puissiez conduire une mission destinée à évaluer l'opportunité de la création de l'IHEDA et la faisabilité de ce projet.

A cet effet, la mission s'organisera autour des trois axes de réflexion suivants :

- A partir des modèles tels que l'IHEDN ou l'IHEDATE, quelles orientations et missions donner à l'IHEDA ?

Le positionnement de l'institut vis à vis des entités préexistantes sera un point d'attention particulier.

- Quelle forme juridique et quel schéma de gouvernance seraient les plus adaptés au regard de ces missions ?

Les propositions de gouvernance de l'Association devront permettre de garantir son indépendance, tout en associant les financeurs à la définition des orientations stratégiques.

La mission étudiera les conditions de création d'un Conseil scientifique composé de représentants institutionnels et scientifiques, reconnus internationalement. Elle formulera des propositions sur les missions, les principes de composition et le fonctionnement du Conseil scientifique.

Quel modèle économique promouvoir et quelles sources de financement mettre en place, en phase de lancement et à terme ?

La mission devra s'attacher à échanger avec tous les acteurs concernés, au plan national et régional. Elle pourra s'appuyer sur les services de la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt, du Grand Est.

Les conclusions de cette mission devraient être rendues pour fin septembre 2017.

Patrice de LAURENS



## Annexe 2 : Note de cadrage



20 juin 2017

# Étude d'opportunité et de préfiguration d'un Institut des Hautes Études de l'Agriculture (IHEDA)

## Note de cadrage

Par lettre de mission du 2 mai 2017, le CGAAER a été chargé, par le précédent Cabinet du Ministre chargé de l'Agriculture, d'une étude d'opportunité et de préfiguration d'un Institut des Hautes Études De l'Agriculture (IHEDA).

## 1. CADRE DE LA MISSION

### 1.1. Contexte de la mission

Comme le rappelle la lettre de mission citée précédemment, l'agriculture est un enjeu géopolitique majeur au croisement de questions économiques, sociétales et environnementales et la France est un acteur agricole de premier plan en Europe et dans le monde.

Compte tenu de ces éléments, la ville de Châlons-en-Champagne, en raison de sa situation géographique au cœur de grandes régions agricoles françaises et en bordure de l'Allemagne et du Benelux, souhaiterait faire de son territoire une place de référence pour la filière agricole. Notamment, Châlons-en-Champagne souhaiterait :

- mettre en place un « Davos de l'Agriculture » (World Agriculture Forum),
- créer un Institut des Hautes Études De l'Agriculture (IHEDA), à l'instar de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) ou de l'Institut des Hautes Études en Aménagement et Développement des Territoires en Europe (IHEDATE), et qui pourrait constituer un lieu d'échanges privilégié entre les acteurs intéressés par les questions agricoles et agro-alimentaires,
- développer des MOOC (Massive Open Online Courses) spécialisés en agriculture et viticulture,
- organiser des Universités d'été agricoles (« Summers schools »).

Pour la ville de Châlons-en-Champagne, ces projets s'inscrivent dans sa stratégie de redynamisation de son territoire qui bénéficie d'un CRDS (Contrat de Redynamisation des Sites de Défense).

## **1.2. Objectifs de la mission**

Selon les termes mêmes de la lettre de mission citée précédemment, la mission a pour objet d'évaluer l'opportunité de la création de l'IHEDA et la faisabilité de ce projet.

L'exercice de la mission portera donc sur le projet de l'IHEDA en tant que tel, et à ce stade, sans lien avec les projets du « Davos de l'Agriculture » (ce dernier faisant d'ailleurs l'objet d'une étude de préfiguration confiée par la ville à Havas Events), des MOOC et des Universités d'été agricoles.

Concernant le premier volet relatif à l'évaluation de l'opportunité de la création de l'IHEDA, la réflexion sera menée notamment en termes d'intérêt par rapport à ce qui pourrait déjà exister de similaire. Cette approche permettra également de répondre au premier des trois axes de réflexion prônés par la lettre de mission à savoir, à partir des modèles tels que l'IHEDN ou l'IHEDATE, quelles orientations et missions donner à l'IHEDA.

S'agissant du second volet sur la faisabilité du projet, le questionnement portera à la fois sur les ressources tant financières qu'humaines nécessaires à un tel projet, sur la forme juridique la plus pertinente pour un tel Institut, sa gouvernance et la nécessité d'un Conseil scientifique. Cette démarche permettra de répondre aux deux derniers des trois axes de réflexion indiqués dans la lettre de mission et qui portent sur la forme juridique et le schéma de gouvernance les plus adaptés au regard des missions de l'IHEDA, ainsi que le modèle économique et les sources de financement, en phase de lancement et à terme.

Dans cette étude sur la faisabilité du projet, le débat de l'implantation de l'IHEDA à Châlons-en-Champagne fera l'objet d'un point d'attention, compte tenu de son caractère déterminant en termes de préfiguration de cet Institut.

## **2. DÉROULEMENT DE LA MISSION**

### **2.1. Méthodologie générale**

La mission confiée au CGAAER est une mission de conseil.

La méthodologie retenue reposera essentiellement sur des interviews qualitatifs avec les principaux acteurs concernés, au plan national et régional.

La mission procédera également à une analyse documentaire de modèles tels que l'IHEDN, l'IHEDATE, les sessions extérieures de l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP) et le Cycle des Hautes Études Européennes (CHEE).

### **2.2. Entretiens au plan national et régional**

Des entretiens seront organisés avec les principaux acteurs intéressés :

- au niveau national : les directions centrales du MAA concernées, le ministère chargé de l'environnement, l'INRA, Agreenium, AgroParisTech, les organisations professionnelles agricoles,...
- au niveau régional : la ville de Châlons-en-Champagne, la Région Grand-Est, l'Université de Reims Champagne-Ardennes, la Foire de Châlons-en-Champagne, l'administration déconcentrée (DRAAF Grand-Est, DREAL Grand-Est,...), les chambres d'agriculture (régionale, locale), les principaux acteurs économiques locaux de l'agroalimentaire,...

Pour la réalisation de la présente note de cadrage, des entretiens ont d'ores et déjà été réalisés avec la DGER, le maire de Châlons-en-Champagne, la DRAAF Grand-Est, Havas Events.

### **2.3. Déplacement en région**

La mission se déplacera à Châlons-en-Champagne, de préférence à l'occasion de la Foire qui se tient début septembre. Ce déplacement comportera des entretiens au niveau régional.

### **2.4. Composition de l'équipe et supervision**

La mission est composée de Geneviève JOURDIER, IGPEF, et Hervé LEJEUNE, IGA.

Le travail de la mission est supervisé par Bernard BOYER, IGA, président de la section « recherche, formation et métiers » du CGAAER.

### **2.5. Production de la mission et calendrier**

La mission remettra un rapport pour l'automne 2017, accompagné de recommandations.

-----

### Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Patrice de LAURENS	MAAF / Cabinet	Directeur de Cabinet du Ministre	12/05/2017
Vincent STEINMETZ	CGAAER	Membre	22/05/2017
Benoist APPARU	Ville de Châlons-en-Champagne	Maire	23/05/2017 15/11/2017
Philippe VINÇON	DGER	Directeur général	01/06/2017
Valérie BADUEL	DGER	Directrice générale adjointe	01/06/2017
Sylvestre CHAGNARD	DRAAF Grand-Est	Directeur	RV tél. 06/06/2017
Anne-Sophie BRADELLE	HAVAS	Partner	12/06/2017
Sancie VIAN	HAVAS	Directrice Conseil	12/06/2017
Hanane BOUTAYEB	MAA / Cabinet	Conseillère au Cabinet du Ministre	06/10/2017
Anne-Marie MITAUT	CGAAER	Membre	16/11/2017
Christiane LAMBERT	FNSEA	Présidente	RV tél. 21/11/2017
Gilles TRYSTRAM	AgroParisTech	Directeur général	22/11/2017
Bertrand HERVIEU	Académie d'Agriculture de France	Vice-président	22/11/2017

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Yves MADRE	FARM Europe	Co-founder	23/11/2017
Mireille RIOU-CANALS	Cour des comptes	Conseillère maître	23/11/2017
Marion GUILLOU	Agreenium	Présidente	29/11/2017
François-Gilles LE THEULE	CGAAER	Membre	12/12/2017
Philippe MANGIN	Groupe IN VIVO Région Grand-Est	Président du groupe IN VIVO Vice-président de la Région Grand-Est	14/12/2017
Joël BOUCHITÉ	IHEDN	Préfet, Directeur adjoint et secrétaire général	18/12/2017
Maximin CHARPENTIER	Chambre d'agriculture de la Marne	Président	RV tél. 18/12/2017
Philippe MAUGUIN	INRA	Président-Directeur général	20/12/2017
Hélène LUCAS	INRA	Conseillère scientifique	20/12/2017
Patrick FERRÈRE	SAF agr'iDées	Délégué général	21/12/2017
William PIGNY	Foire de Châlons	Président d'honneur de EQUIP'AGRO	12/01/2018
Dauphinelle CLÉMENT	ENA	Directrice des affaires européennes	17/01/2018
Guillaume GELLÉ	Université de Reims Champagne-Ardenne	Professeur, Président	22/01/2018
Honorine KATIR	Université de Reims Champagne-Ardenne	Directrice du développement du pôle Agrosociences Environnement Biotechnologies et Bioéconomie	22/01/2018

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Hervé DURAND	DGPE	Directeur général adjoint	25/01/2018
Yves AUFFRET	DGPE	Sous-directeur de la gouvernance et du pilotage	25/01/2018
Jean-Luc PELLETIER	Chambre régionale d'agriculture Grand-Est	Président	RV tél. 26/01/2017
Philippe VOINSON	Chambre régionale d'agriculture Grand-Est	Directeur général	RV tél. 26/01/2017
Christoph BÜREN	VIVESCIA	Président	19/02/2018
Sébastien WINDSOR	APCA	Membre du Bureau	22/02/2018

## Annexe 4 : Liste des sigles utilisés

ARS	Agence régionale de santé
CEBB	Centre européen de biotechnologie et de bioéconomie
CEES	Centre des études européennes de Strasbourg
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGET	Commissariat général à l'égalité des territoires
Chaire ABI	Chaire Agro-Biotechnologies Industrielles
Chaire AFERE	Chaire Agro-ressources FERmentation Enzymes
CHEE	Cycle des hautes études européennes
CRDS	Contrat de redynamisation des sites de défense
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRDJSCS	Direction régionale et départementale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
ENA	Ecole nationale d'administration
FRUP	Fondation reconnue d'utilité publique
IHEDA	Institut des hautes études de l'agriculture
IHEDATE	Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe
IHEDN	Institut des hautes études de défense nationale
IHEST	Institut des hautes études pour la science et la technologie
INHESJ	Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INTEFP	Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
MAA	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MOOC	Massive Online Open Course

ONG	Organisation non gouvernementale
PACA	Provence-Alpes Côte d'Azur
SCSP	Subvention pour charges de service public
TIGA	Territoires d'innovation de grande ambition
UMR	Unité mixte de recherche
URCA	Université de Reims Champagne-Ardenne

## Annexe 5 : Bibliographie

Rapport au Premier Ministre sur la création d'un cycle des hautes études européennes, Jean-Pierre Jouyet, Chef du Service de l'Inspection générale des finances, mai 2006

Rapport n°005896-01 sur la création d'un institut des hautes études de l'environnement et du développement durable (IHEEDD), CGEDD, avril 2009

Agreste Champagne-Ardenne n°4 - Juin 2011 : La Marne : un département particulièrement performant

Réalités industrielles, série trimestrielle, février 2017 : La biologie industrielle : enjeux technologiques, économiques et sociétaux, article : La bioéconomie industrielle à l'échelle d'une région : la bioraffinerie de Bazancourt-Pomacle, tremplin d'une stratégie territoriale

INSEE Analyses Champagne-Ardenne N° 13, octobre 2015 : Restructuration du site de Défense de Châlons-en-Champagne, Une activité économique équivalente à 1380 emplois

Mémoire "Châlons-en-Champagne : un cas classique de décroissance ? les stratégies face à la décroissance dans une ville administrative", Emilie ROLAND, UFR de Géographie, Master Recherche Dynamiques, développement et aménagement des territoires, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, année universitaire 2015-2016

Site Internet de l'IHEDN

Site Internet de l'IHEST

Site Internet de l'IHEDATE

Site Internet de l'ENA

## Annexe 6 : Tableau comparatif

	IHEDN	IHEST	IHEDATE	CHEE
	Institut des hautes études de défense nationale	Institut des hautes études pour la science et la technologie	Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe	Cycle des hautes études européennes
Statut	Etablissement public administratif	Etablissement public administratif	Association de Loi 1901	Un des cycles internationaux et d'approfondissement de l'ENA
Date création	1936, création du Collège des hautes études de défense nationale, devenu IHEDN en 1948	2007	1999	2007
Tutelle	Premier ministre / Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale	Ministères en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche	Pas de tutelle	ENA : établissement public administratif sous tutelle du Premier ministre
Missions	Développer l'esprit de défense et sensibiliser aux questions internationales	Formation, diffusion de la culture scientifique dans la société et animation du débat public autour du progrès scientifique et de son impact sur la société	Promouvoir une culture partagée du développement durable et de l'aménagement du territoire, devenir un lieu d'élaboration et de diffusion d'une pensée de l'action territoriale ouverte sur l'espace communautaire européen	Diversifier le réseau des personnalités d'influence familiaires des questions européennes, donner des clés de compréhension des positions nationales et constituer une filière d'excellence sur ces questions
Thématiques	Politiques de défense et étrangère, armement et économie de défense, les espaces	Science, progrès scientifique, interaction science-société	Aménagement et attractivité des territoires	Questions européennes
Nombre d'auditeurs du cycle et origine des auditeurs	Session nationale 2015-16 "Politique de défense" : 100 auditeurs (dont 8 étrangers) dont  32 Militaires, 17 Fonction publique, 39 Secteur économique, 12 Relais d'opinion	Promotion 2016-17 du cycle national : 41 auditeurs dont  10 Administration et gestion publique, 5 Entreprises, 21 Recherche, enseignement supérieur et expertise, 5 Société	Promotion 2016 : 62 auditeurs dont  29% Entreprises, 11% Etablissements publics, 14% Etat, 3% Fonction publique hospitalière, 2% Presse, 19% Associations ONG organisations professionnelles, 3% Chambres consulaires 16% Collectivités territoriales, 3% Elus	Promotion 2015 : 47 auditeurs (représentants 11 nationalités d'Europe et au-delà) dont  9 Secteur privé, 25 Administration et Collectivités locales, 3 Enseignement et Recherche, 4 Médias, 4 Elus et Société civile

	IHEDN	IHEST	IHEDATE	CHEE
Age des auditeurs	35-55 ans	Age moyen de la promotion 2016-17 : 49,3 ans	Age médian de la promotion 2016 : 42,7 ans	Auditeurs ayant au moins 6 années d'expérience professionnelle
Durée du cycle	55 journées de septembre N à juin N+1, dont 50 demi-journées d'études réparties sur le vendredi et le samedi matin et 30 jours de missions d'études en France ou à l'étranger	34 journées de septembre N à juin N+1 Rythme : 1 session par mois, avec 10 sessions dont 1 séminaire d'intégration et 3 voyages d'études	26 journées sur l'année Rythme : 1 session par mois, avec 10 séminaires d'études de 2 jours, 1 voyage d'études et des travaux de groupes	35 jours sur l'année Rythme : 1 module par mois, avec 1 séminaire d'intégration, 7 modules, 1 voyage d'études et 1 mission d'études
Budget	Institut : 10 M€ dont 7,5 M€ de SCSP	Institut : 2 M€ dont 1,5 M€ de SCSP Coût total de la formation par auditeur : 27 000 €	De l'ordre de 650 k€ Subventions 2016 : 209 000 € dont 71 000 € (CGET), 10 000 € (Intérieur), 10 000 € (Ecologie)	500 k€
Droits d'inscription	Frais d'inscription promotion 2018-19 :  Entreprises : de 15 000 € à 3 500 € (selon la taille)  Fonctionnaires, élus, organisations professionnelles, journalistes indépendants: 3 500€  Représentants des cultes et syndicats : 1 000 €	Promotion 2018-19 : Participation du candidat au coût de formation : 8 500 €	Frais d'inscription promotion 2018 :  Organismes membres de l'IHEDATE : 4 500 €  Administrations, collectivités, associations et syndicats, presse, indépendants non partenaires : 5 500 €  Entreprises privées, publiques et EPIC non partenaires : 8 000 €	Frais d'inscription promotion 2018 perçus par l'ENA :  Journalistes presse écrite et web et représentants des cultes : 5 000 €  Fonction publique Etat et hospitalière, journalistes télévision radio, syndicats : 9 500 €  Fonction publique territoriale, administration européenne, élus, entreprises : 14 000 €
Personnel	Institut : 92,5 ETP	Institut : 10 ETPT	Equipe administrative et pédagogique : 3 personnes	1 service au sein de la direction des affaires européennes

