



HAL
open science

VetAgro Sup
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. VetAgro Sup. 2015. hceres-02026297

HAL Id: hceres-02026297

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026297>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de VetAgro Sup

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Michel Carrier, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une mission solidement définie offrant une opportunité de positionnement stratégique	7
II – Politique de partenariats	7
1 ● Des partenariats institutionnels régionaux solides et des opportunités nationales et internationales à saisir	7
2 ● Une dynamique de partenariat industriel avec souci de rentabilité	8
3 ● Partenariats avec les collectivités territoriales à fortifier et opérationnaliser	9
III – Une gouvernance dynamique et engagée, et des orientations stratégiques claires	10
IV – Une identité externe bien affirmée, une identité interne moins reconnue	10
V – Une démarche qualité bien engagée, un effort de persuasion à poursuivre auprès de certains acteurs	11
La recherche et la formation	13
I – Politique en matière de recherche : un conseil scientifique engagé et efficace et des axes de recherche bien définis	13
II – Une évolution positive des formations internes et externes préparant le rapprochement agronomie-vétérinaire plus substantiel	14
1 ● Une organisation tripolaire de la formation	14
2 ● Un renforcement des spécificités des trois formations	14
3 ● Des nouvelles formations intra-établissement qui restent à concevoir	15
4 ● Des formations inter-établissements à fort ancrage régional mais à consolider au niveau national	15
5 ● Formation continue (FC), des bonnes pratiques, rentables et complémentaires à mieux partager	16
III – Un lien entre recherche et formation, et une activité doctorale à renforcer	16
1 ● Renforcer l'intérêt des étudiants pour la recherche	16
2 ● Renforcer les liens avec les autres établissements d'enseignement et de recherche	16
IV – Une synergie réussie dans les services de la documentation	17
La réussite des étudiants	19
I – De l'orientation à l'insertion professionnelle : un parcours cohérent pour les étudiants	19
1 ● Une formation vétérinaire complète	19
2 ● Une formation agronomique flexible	19
3 ● Campus de Lyon et campus de Clermont : une logistique efficace	20
4 ● Une culture d'école à construire	20
II – Une vie étudiante satisfaisante	20
1 ● Campus de Lyon : des associations étudiantes autonomes	20
2 ● Campus de Clermont : des associations étudiantes intégrées et accompagnées	20

La valorisation et la culture scientifique	21
I – Une valorisation des résultats de recherche à intégrer et à promouvoir	21
1 ● Une publication scientifique des résultats de la recherche ambitieuse	21
2 ● Un partenariat avec le privé, pour un retour efficace des résultats de la recherche, à poursuivre et à développer	21
II – La diffusion et développement de la culture scientifique et technique à enrichir	21
Les relations internationales	23
I – Relations européennes et internationales en matière de recherche et de formation à dynamiser	23
1 ● Un pôle international au service de l'enseignement, prêt à soutenir les initiatives des chercheurs	23
2 ● Stimuler la connaissance des langues étrangères	23
3 ● Stimuler la participation aux projets de recherche européens et internationaux	24
Le pilotage et la gestion	25
I – Une gestion du personnel professionnalisée, une GPEC à construire	25
II – Une exécution budgétaire maîtrisée, des éléments de suivi pour la DG à mettre en place	26
III – Immobilier : des échéances lourdes liées à l'ancienneté des bâtiments ; une équipe à stabiliser	27
IV – Un système d'information qui couvre l'essentiel des besoins sauf celui d'un tableau de bord pour la DG	28
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur général	33
Organisation de l'évaluation	37

Présentation

VetAgro Sup (VAS) est un établissement issu de la fusion en 2010 de l'École nationale vétérinaire de Lyon (ENVL), avec le Centre Hospitalier Vétérinaire et l'institut Claude Bourgelat, de l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Ferrand (Enitac) et du groupement d'intérêt public (GIP) École nationale des services vétérinaires (ENSV), ensemble unique en France et relevant du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (MAAF). C'est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) de statut grand établissement (GE) créé par décret (n°2009-1641) et qui a pour mission l'enseignement supérieur et la recherche dans les domaines de l'alimentation, de la santé publique et animale, de l'agronomie, de l'environnement et du développement territorial conduisant aux diplômes de docteur vétérinaire et d'ingénieur. Il assure aussi la formation des inspecteurs de la santé publique vétérinaire (ISPV). Il accomplit dans ces divers domaines des rôles de formation initiale et continue, de recherche, de diffusion des connaissances, de coopération scientifique et technique, de transferts de technologie et d'aide à la création d'entreprise. Ces rôles s'exercent aux niveaux national et international. Cet établissement a contribué à donner corps à la nouvelle organisation géographique de l'enseignement supérieur agricole, l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF), impulsée par le MAAF pour accroître la visibilité de ses activités.

Pour l'année universitaire 2014-2015³ l'établissement comptait pour ses activités de formation et de recherche 164 enseignants et 355 personnels de soutien pour 321 étudiants inscrits dans le cursus ingénieur, 630 dans le cursus vétérinaire et 27 dans le cursus ISPV. Co-habilité pour 5 licences professionnelles et 9 Masters, il est aussi impliqué dans 2 programmes *Erasmus mundus*. Le budget consolidé de VAS s'élève en 2013 à 44,9 M€, dont 20,8 M€ correspondent à la rémunération du personnel État, les subventions d'exploitation s'élevant à 6,0 M€ (majoritairement en provenance du ministère de l'Agriculture). L'établissement occupe une superficie globale de 60 hectares et sa contribution aux missions de service public d'enseignement supérieur s'appuie sur deux campus, situés à 150 km l'un de l'autre, aujourd'hui implantés dans deux régions distinctes : Auvergne et Rhône-Alpes. Ces deux régions feront l'objet d'une fusion et deviendront une des treize futures régions administratives françaises prévues par la réforme territoriale de 2014 et dont la mise en place est prévue après les élections régionales de décembre 2015.

L'institution comporte sept départements de formation, 3 orientés vers le cursus agronomique et 4 vers le cursus vétérinaire. Sur chacun des campus, des unités fonctionnelles d'enseignement organisent le déroulement des activités pédagogiques. Le campus vétérinaire situé à Marcy-l'Étoile dans l'agglomération lyonnaise (dénommé campus de Lyon dans la suite du rapport) dispose de 40 000 m² de locaux, incluant des laboratoires de recherche et un centre hospitalier d'enseignement vétérinaire pour la formation clinique ainsi que l'ENSV qui assure la formation des inspecteurs de la santé publique vétérinaire (ISPV), des vétérinaires officiels étrangers, des élèves ingénieurs agronomes, des élèves vétérinaires ou des vétérinaires en reconversion professionnelle, ainsi que des étudiants de formation en sciences humaines ou juridiques. Le campus agronomique situé à Lempdes (à proximité de Clermont-Ferrand et dénommé campus de Clermont dans la suite du rapport) accueille les activités de formation des élèves ingénieurs et dispose de 17 000 m² de bâtiments, dont 10 000 pour l'enseignement.

Si des activités de recherche sont mises en œuvre sur chaque campus au sein d'unités de recherche, VAS est aussi actif au sein d'unités mixtes de recherche (UMR) créées en partenariat avec les universités et les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) présents sur les sites (CNRS, Inra, Inserm, Irstea, etc.). Les activités de valorisation sont conduites au sein de ses 13 plateaux techniques répartis sur ces deux campus et ont pour rôle de mobiliser les compétences internes et les matériels spécialisés des laboratoires au service de la formation, de la recherche et des partenariats avec les entreprises.

La modification du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche actée par la loi pour l'ESR de juillet 2013, conforte l'implantation de l'établissement sur chaque site universitaire dans le prolongement des actions réalisées en tant que membre fondateur de Clermont Université, et membre associé de l'Université de Lyon et membre de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Lyon-St-Etienne. Au delà du rayonnement sur ses deux sites, VAS s'inscrit également dans une logique de partenariats disciplinaires avec les autres établissements de l'Enseignement supérieur agronomique vétérinaire et paysager (ESA) et de l'Enseignement technique agricole (ETA). VAS, engagé dans une politique d'internationalisation, détient de multiples accréditations : AEEEEV (Association

³ Rapport d'autoévaluation de VetAgro Sup, octobre 2014, AERES - Vague A.

européenne des établissements d'enseignement vétérinaires)⁴, AVMA (*American Veterinary Medical Association*)⁵, CTI (Commission des titres d'ingénieurs), EUR-ACE (Accréditation des formations d'ingénieurs en Europe).

Les premières années d'existence de VAS ont été centrées sur la mise en place de l'organisation du nouvel établissement dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des affaires financières, des systèmes d'information, de la communication et dans la construction d'un système de management de la qualité.

Cette mission d'évaluation de VAS par le HCERES, dont la visite s'est déroulée sur les deux sites de l'établissement, survient à un moment (5 ans après la fusion) permettant d'apprécier les réalisations et d'identifier les étapes encore à franchir et les orientations à développer pour les années à venir. Dans ce contexte, le comité a désiré particulièrement évaluer les axes thématiques suivants :

- le degré de fusion et ses bénéfices après 5 ans d'existence ;
- les outils de pilotage au service de la stratégie de l'établissement ;
- les déclinaisons des trois orientations stratégiques de recherche et leurs interactions internes ;
- la politique de partenariat avec les organisations locales, régionales et internationales ;
- les dispositifs d'aide en faveur de l'investissement associatif et institutionnel des étudiants et le sentiment d'appartenance.

Les différents volets inclus dans ce rapport évalueront des éléments de sa mission ainsi que son positionnement stratégique au sein des Régions Rhône-Alpes et Auvergne et pourront servir à la planification quinquennale 2016-2020 de VAS.

⁴ L'AEEEV (Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire) regroupe plus de 100 établissements dans tous les pays européens mais aussi en Turquie et en Israël. Son objectif principal est d'organiser l'évaluation de la qualité de l'enseignement et du fonctionnement des établissements européens qui en sont membres sous mandat de la Commission européenne.

⁵ *American Veterinary Medical Association* : association de médecine vétérinaire américaine en charge, entre autres missions, de l'évaluation des établissements d'enseignement vétérinaire. Cette accréditation ouvre des perspectives de coopération internationale et d'échanges d'étudiants et enseignants avec les universités vétérinaires américaines et canadiennes.

La stratégie et la gouvernance

I – Une mission solidement définie offrant une opportunité de positionnement stratégique

Depuis sa création en 2010, fort de sa mission d'établissement décrétée par l'État, VAS a eu comme préoccupation de mettre en avant le projet d'établissement, prolongeant ainsi les orientations stratégiques des trois établissements fondateurs, et de profiter du regroupement des deux axes, agronomique et vétérinaire pour se positionner à la fois dans les régions Rhône-Alpes et Auvergne, mais aussi sur le plan national et le plan international.

Les premières années de son existence ont été majoritairement dédiées à la réalisation de la fusion des composantes administratives et organisationnelles. De surcroît, VAS a tout de même su afficher sa mission première qui est de dispenser des formations supérieures dans les domaines de l'alimentation, de la santé publique et animale, de l'agronomie, de l'environnement et du développement territorial.

VAS a choisi récemment comme axe stratégique la santé globale, axe fédérant les domaines de compétence de l'établissement autour de la santé animale, végétale, humaine et environnementale. Ce concept permet de réunir de nombreuses thématiques de recherche et de formation présentes sur les deux campus. L'intention de VAS d'être un *leader* dans la santé globale, par l'arrimage, même partiel, de ses cursus, par ses axes de recherche établis en fonction des réalités mondiales et des forces internes, par son souhait de valorisation par l'entremise de ses plateaux techniques et par sa volonté de se positionner à l'international constitue une mission engageante et inscrite dans la pérennité. Le projet d'établissement 2010-2015 avait été établi en partie dans cette optique (*One Health*) et a permis la réalisation de la majorité des actions ciblées dans les différents volets.

Le prochain projet d'établissement 2016-2020, dont la conception est déjà entamée, devra permettre de parachever la fusion à tous les niveaux. Les rapprochements des cursus de formation et des thématiques de recherche des institutions fondatrices ne se sont en effet que peu concrétisés à ce jour (comme cela sera vu dans la suite du rapport). Ce sujet devra être au cœur de la prochaine planification stratégique. Pour en garantir le succès, il demeure important de s'assurer de la participation des divers intervenants et de l'appropriation des objectifs par la communauté. Il s'avère important de rester centré sur les objectifs et de bien les communiquer. Il faudrait aussi veiller à l'adéquation entre les moyens et outils mis à la disposition des acteurs et les objectifs attendus dans les différents volets de la mission.

VAS de par le regroupement des institutions fondatrices, ses reconnaissances et agréments multiples et son rôle singulier dans le domaine des services vétérinaires est certainement bien positionné et adéquatement outillé pour relever les défis internes qui lui font face.

II – Politique de partenariats

1 ● Des partenariats institutionnels régionaux solides et des opportunités nationales et internationales à saisir

L'établissement évolue dans un environnement institutionnel certes riche mais complexe, évolutif et particulier en raison de la bipolarité géographique du site.

Au niveau régional : VAS était membre associé du PRES⁶ Université de Lyon (UdL), est membre de la Comue Lyon-Saint-Étienne. Il était également membre fondateur du PRES Clermont Université et est devenu membre de l'Université Clermont-Auvergne et associés (UCAA)⁷. Malgré une taille très inférieure à celles des plus gros partenaires, VAS étant pleinement représenté dans les instances gouvernantes de ces structures pourrait ainsi affirmer sa place dans les deux axes structurants de l'UdL « santé globale et société » et « Ingénierie pour le développement durable ». Les activités de recherche de VAS sur les deux sites sont développées dans des structures partagées (six UMR copilotées par l'établissement). Les activités de formation inter-établissements (5 licences professionnelles, 9 spécialités

⁶ Pôle de recherche et d'enseignement supérieur.

⁷ Décret n° 2015-529 du 12 mai 2015 portant sur l'association d'établissements du site clermontois.

de masters, 2 écoles doctorales, le CHEL[S]⁸) soulignent également l'ancrage dans chaque région. VAS est impliqué dans les grands projets de développement régional (Programme d'avenir Lyon-Saint-Etienne, Programme d'investissement d'avenir CRB-Anim/CRB-EML⁹, LabEx IMU¹⁰/Ecofect¹¹, etc.) avec une présence qui devrait mieux s'affirmer dans le périmètre lyonnais dans les domaines plus spécifiquement liés à l'animal. L'ancrage des deux sites de VAS dans le paysage institutionnel régional est donc solide et diversifié et devrait constituer un atout dans la fusion ultérieure en une grande région.

Au niveau national : La formation vétérinaire s'inscrit dans le réseau des écoles nationales vétérinaires (ENV). Ce réseau s'appuie sur l'ENSV pour la formation préalable à l'habilitation sanitaire. La formation vétérinaire de VAS réalise assez peu d'actions communes avec ses homologues, au regard du potentiel que le partage d'un référentiel de formation strictement identique peut laisser supposer. Le partenariat avec la profession vétérinaire institutionnelle est constitué de contributions à la formation des futurs vétérinaires libéraux (module d'enseignement de préparation à l'exercice libéral avec enseignement de la déontologie, du CSP, de l'exercice professionnel). Ce partenariat concerne également la formation en alternance en 5^e année en production animale. Ces stages tuteurés accueillent au sein des quatre ENV 10-12 étudiants en alternance avec les cliniques privées. Le souhait serait de développer numériquement à environ 30/an le nombre d'étudiants à cette formation en alternance en cinquième année pour la formation des vétérinaires en production animale.

VAS s'inscrit dans le réseau des écoles agronomiques. Ce réseau institutionnel est piloté par la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du MAAF. Les interactions avec ces réseaux gagneraient à être développées, en particulier au bénéfice de la formation vétérinaire. VAS pourra être un acteur de premier ordre dans le nouvel (décret du 30 mars 2015) Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF). L'expérience de la fusion de VAS lui confère le rôle de référent du rapprochement vétérinaire et agronome.

2 ● Une dynamique de partenariat industriel avec souci de rentabilité

La politique de partenariat industriel s'est renforcée en septembre 2014 avec la nomination d'un directeur des relations extérieures et des partenariats. Il est chargé de promouvoir et développer les activités du GE avec les acteurs industriels, de rechercher des partenariats pour la recherche des enseignants-chercheurs (EC) et de mener les discussions avec les partenaires économiques. Le budget des prestations a été calculé selon un modèle économique de rentabilité tenant compte des coûts réels de fonctionnement et des coûts contractuels afin de compenser la diminution des crédits alloués à la recherche, avec le souci constant de ne pas faire de concurrence déloyale aux entreprises du secteur qui pratiquent les mêmes prestations de service. Cette politique de coûts et de non-concurrence pourrait être étendue progressivement à l'ensemble des activités de partenariat et mieux développée sur le site de Clermont-Ferrand où il n'y a pas la même tradition de développer ce type de politique.

VetAgro Sup est prestataire de services et se positionne en structure d'accueil d'entreprises. Ce partenariat semble bien développé sur le site de Lyon, moins sur le site de Clermont-Ferrand.

Sur le site de Lyon, la politique de prestations de services est bénéficiaire particulièrement au niveau de l'institut Claude Bourgelat¹². Celui-ci, effectuant les essais précliniques chez l'animal, offre des prestations de services aux grands industriels (Ex. Merial Sanofi). Ce partenariat historique a été maintenu après la fusion et a vocation à se développer avec les diverses accréditations et les labels de qualité.

Des partenariats avec des acteurs industriels (contrats sur les raticides) et dans le domaine de l'infectiologie et la santé animale (Bioaster, BioMérieux, Merial Sanofi) sont mis en place mais, dans ce milieu très industriel dans lequel VetAgro Sup essaie de pénétrer, ils ne concernent que quelques EC, à titre individuel.

⁸ Le Collège des Hautes Études de Lyon Sciences - CHEL[S]- a été créé en 2013 à l'initiative de cinq établissements : l'École Normale Supérieure de Lyon, VetAgroSup, Sciences Po Lyon, le Conservatoire National Supérieur Musique et Danse de Lyon et l'École Centrale de Lyon. Il a pour objectif de favoriser l'ouverture des étudiants des Établissements à d'autres cultures et donc à d'autres parcours professionnels.

⁹ CRB-EML : Centre de Ressources Biologiques « Environnement-Microbiologie Lyon ». CRB-Anim : Centre de ressources biologiques pour les animaux domestiques.

¹⁰ Intelligence des mondes urbains.

¹¹ Laboratoire d'excellence Ecofect - dynamiques éco-évolutives des maladies infectieuses.

¹² L'institut Claude Bourgelat est une plateforme technologique dédiée aux essais pré-cliniques sur l'animal de petit et moyen formats.

Sur le campus de Clermont, bien qu'il y ait un partenariat avec les industries agro-alimentaires (Limagrain, fabrication de semence, AOC Auvergne, Pôle fromager AOP du Massif central, agriculture éco-intensive), la tradition du partenariat entraîne une approche économique concernant la recherche de rentabilité différente de celle de Lyon, et notamment l'intégration des coûts contractuels dans le modèle de rentabilité économique n'est pas dans la culture du partenariat existant.

Un partenariat, sur ce campus, avec le *Cluster Analgesia Partnership* concernant des débouchés thérapeutiques sur la douleur de l'animal de compagnie et de rente est survenu après la fusion. Compte tenu de leurs potentiels, ce type de partenariat industriel avec les plateaux techniques et le Centre d'enseignement hospitalier vétérinaire devrait être renforcé en particulier dans le domaine de la santé et des essais thérapeutiques.

Pour accroître le partenariat économique, il conviendrait de développer sa visibilité par la communication sur l'activité de partenariat et une politique de publications plus active. Ce partenariat devrait aller au-delà du seul Institut Claude Bourgelat.

Pour diversifier les sources de financement, une collaboratrice s'occupe des relations avec les entreprises concernant les demandes de dons, le mécénat, la collecte de la taxe d'apprentissage. L'intégration de *start-up* sur le campus de Lyon (Voxcan, Cynbiose, VetBioBank, etc.) est considérée comme une réalisation de type gagnant/gagnant par le directeur des relations extérieures et du partenariat.

Concernant le partenariat avec les professionnels, les actions de formation tout au long de la vie sont bien développées au sein des campus dans les domaines de l'expérimentation animale, de la formation vétérinaire professionnelle et para-professionnelle (technicien, auxiliaire spécialisé vétérinaire, vétérinaires praticiens) et des ingénieurs agronomes. L'ENSV a ses offres de formations continues distinctes, indépendantes du directeur des relations extérieures et du partenariat.

Le partenariat industriel international est peu développé : 80 % des partenaires économiques sont en région Rhône-Alpes. Récemment un partenariat entre une plateforme mutualisée d'expérimentation animale au Canada et l'Institut Claude Bourgelat a été instauré. L'accréditation AVMA n'a pas encore produit de débouchés économiques.

3 ● Partenariats avec les collectivités territoriales à fortifier et opérationnaliser

Les partenariats avec les collectivités territoriales impliquent essentiellement la communauté urbaine du Grand Lyon et des régions Auvergne et Rhône-Alpes. À l'exception du Laboratoire Vétérinaire Départemental 69, il n'est pas apparu évident aux membres du comité que les conseils départementaux jouaient d'autres rôles dans le paysage de VAS. Toutefois, les collectivités participantes s'avèrent être des partenaires importants au soutien des projets de l'établissement (CPER¹³, bourses de thèse, mobilité internationale, vie étudiante, etc.). Sans connaître l'élément chiffré sur l'implication ciblée des régions, VAS s'inscrit dans les grands programmes nationaux qui structurent le paysage à l'échelle régionale (Palse¹⁴, Idefi¹⁵, Programme d'investissement d'avenir, LabEx, EquipEx¹⁶, etc.).

Il est bon de noter que si les collectivités territoriales sont bien représentées dans les instances de VAS (conseil d'administration - CA : 4 sièges) ; l'assiduité aux réunions reste un enjeu qui mérite un suivi de la part de la gouvernance du conseil.

Si le lien de VAS avec la communauté urbaine du Grand Lyon est apparent, celui du soutien de la ville de Clermont-Ferrand à VAS se fait au travers des dispositifs commun à l'enseignement supérieur (bourses mobilité vers les villes jumelées, prix jeune chercheur, etc.). Les régions soutiennent à la hauteur de leur capacité budgétaire leur campus respectif de VAS. Elles financent les activités de formation (investissements, formations innovantes) et de recherche (investissements, projets, thèses, post-docs) selon leurs politiques internes. La région Rhône-Alpes propose des « emplois » pour le financement des étudiants vétérinaires qui ont besoin d'un soutien financier pour leurs études. La région Auvergne soutient la formation par apprentissage du campus de Clermont ainsi que des travaux et bourses de thèses ou de mobilité via le CPER.

La région Rhône-Alpes, bien que disposant de fonds (145 M€) pour le financement des établissements d'enseignement et de recherche, fait face à un grand nombre de demandes alors que la région d'Auvergne dispose de moins de fonds mais avec aussi moins de demande. Cela ne semble pas défavoriser le campus de Clermont.

¹³ Contrat de plan État-Région.

¹⁴ Programme Avenir Lyon Saint-Etienne.

¹⁵ Initiatives d'excellence en formations innovantes.

¹⁶ Equipement d'excellence.

Curieusement la difficulté au sein de la région Rhône-Alpes semble être de dépenser les sommes dans les délais prescrits ou dans d'autres cas de répondre aux critères des programmes avec des balises restrictives (exemple : construction versus rénovation d'infrastructures).

VAS, de par son implantation dans les deux régions, tient une place originale et peut jouer un rôle facilitateur dans les approches interrégionales Rhône-Alpes-Auvergne. En effet, la fusion des régions qui semble vouloir prendre place devrait être considérée comme une opportunité additionnelle de positionnement stratégique étant donné la spécificité et l'unicité de sa mission.

III – Une gouvernance dynamique et engagée, et des orientations stratégiques claires

La gouvernance et la direction générale de VAS sont, de façon générale, bien assumées par les instances. Le nouvel organigramme apporte une clarification des responsabilités et témoigne à la fois de l'état actuel du rapprochement des deux écoles et de la survivance forte de la logique de site. Il y a eu un effort de transversalité dans les fonctions et dans la structure organisationnelle. Bien que l'ENSV jouisse d'une autonomie de par les statuts de VAS et de par son rôle national, une mutualisation accrue des volets de la gestion administrative pourrait s'avérer profitable. La gestion matricielle de l'organigramme mérite d'être expliquée aux nouveaux intervenants en raison de sa complexité. D'ailleurs VAS devra veiller à alléger son dispositif au fur et à mesure que la fusion évoluera.

Le conseil d'administration est une instance où les discussions sur les orientations se déroulent de manière positive et satisfaisante. Le président témoigne de très bonnes conditions de travail avec le directeur général et semble être très impliqué dans les réflexions stratégiques de l'établissement et force de propositions.

Le mode de fonctionnement de l'équipe de direction et de ses différents comités¹⁷ semble adapté aux besoins actuels de l'organisation quant au nombre et à leur composition, ainsi qu'à la fréquence des rencontres. Les membres des divers comités semblent bien connaître leurs juridictions et rôles et travaillent en mettant en avant une collégialité souvent requise dans une telle structure. Il fut étonnant toutefois d'observer l'absence de rencontre d'équipe au sein du secrétariat général. Bien que des rencontres individuelles périodiques existent de façon statutaire, il pourrait s'avérer productif d'avoir des rencontres avec tous les membres de l'équipe sur des sujets d'intérêts communs afin d'assurer la bonne circulation de l'information. Il ne semble pas y avoir de modalité formalisée de communication informant le corps enseignant ou le personnel des activités du comité de direction.

Les orientations stratégiques de l'établissement sont clairement exprimées et mises en oeuvre. La direction et le conseil d'administration sont soucieux d'établir des orientations stratégiques arrimées avec la réalité de l'organisation et de ses composantes. Toutefois, jusqu'à maintenant, la fusion a concerné essentiellement les aspects administratifs et organisationnels mais sans vraiment pouvoir atteindre le coeur des métiers. Arrivé à ce stade, pour enraciner définitivement la démarche, il faudra franchir l'étape qui consiste à avoir des cursus de formation associant les trois formations institutionnelles. Ceci pourrait être fait autour d'une approche des futurs métiers de ce domaine ainsi que des thèmes de recherche associant ingénieurs et vétérinaires, permettant ainsi à VAS de se distinguer et de devenir un agent de changement dans le domaine de la santé globale.

IV – Une identité externe bien affirmée, une identité interne moins reconnue

La volonté d'identité bien affirmée vis à vis de l'extérieur n'est pas totalement intégrée en interne.

Lors de la fusion, la construction de l'identité commune a été matérialisée par la création du nouveau logo et des plaquettes communes de présentation du GE pour les partenaires et le public. Toutefois, l'équipe de communication qui était composée de quatre équivalents temps plein (ETP) lors de la fusion, s'est vu réduite à deux chargés de communication, chacun dédié à un site et le plan global de communication est toujours en cours d'élaboration.

Au niveau des partenaires extérieurs, cette identité du GE VAS est bien affirmée. Outil de communication externe, le magazine « le Mag », identique pour les deux campus, sert également d'outil de communication interne très utilisé.

La communication internationale de l'établissement est déclinée sur le site internet de VAS en français et en anglais.

¹⁷ Équipe de direction, associant, toutes les semaines, le directeur général, les deux directeurs généraux adjoints, le secrétaire général, le cabinet du directeur général ; Conseil de direction réuni tous les deux mois, associant le deuxième cercle de la hiérarchie.

La promotion de la marque VAS à l'usage du public est identifiée sur des thèmes d'intérêt pratique communiquant sur les divers métiers et les plateaux techniques. Le campus de Clermont souffre cependant d'un déficit de notoriété par rapport à l'image d'excellence du campus de Lyon. La volonté de recruter les étudiants agronomes est matérialisée par une plaquette métier et l'intervention des étudiants dans les classes préparatoires.

L'identité de VAS demeure moins établie au niveau interne

La communication interne dédiée repose sur une *newsletter* mensuelle associée à des rencontres internes. Toutefois, des difficultés de circulation de l'information montante et descendante sont présentes, avec le sentiment sur le campus de Clermont que le processus décisionnel est principalement situé à Lyon, à l'origine d'un sentiment de défaut de reconnaissance de ce site dans le GE.

L'ENSV garde une identité spécifique avec sa propre communication à usage interne et un site internet particulier, hébergé cependant sur le site de VetAgro Sup. Le strict respect des identités est effectué sous la même bannière mais il ne semble pas y avoir de volonté de renforcer la communication commune. L'ENSV, étant au cœur du concept « santé globale », pourrait contribuer à consolider l'identité de l'établissement avec toutes ses particularités.

Pour affirmer l'identité commune du GE auprès des étudiants des deux campus, un livret homogène d'entrée a été créé et des actions festives sont effectuées dans le cadre du CHEL[S]. Ces dernières, bien que très appréciées par les étudiants, ont toutefois peu concerné les étudiants du campus de Clermont et l'impact sur le rassemblement des étudiants demeure limité.

La valorisation des activités de l'établissement serait à développer. L'établissement est bien identifié au niveau régional pour ses actions de formation, de recherche et de développement selon les partenaires industriels régionaux rencontrés mais pourrait bénéficier d'une meilleure visibilité nationale et internationale.

Compte tenu de ces accréditations AEEEV et AVMA, le campus de Lyon peut valoriser une position de leader dans la formation vétérinaire. Comme cela a été dit auparavant, il devrait mettre en avant l'institut Claude Bourgelat et ses plateaux techniques vis à vis de ses partenaires industriels. La visibilité des points forts du campus de Clermont devrait être renforcée notamment sur ses liens avec les centres de recherches agronomiques et les pôles de compétitivité régionaux.

V – Une démarche qualité bien engagée, un effort de persuasion à poursuivre auprès de certains acteurs

La politique de qualité a constitué au cours des quatre années écoulées un élément structurant, en ayant en particulier un effet de convergence des pratiques et des processus entre les deux ensembles fusionnés.

L'affichage de la qualité comme un des axes forts de la politique de l'établissement s'est notamment traduit par la nomination auprès du directeur général d'un « directeur de la qualité et des évaluations » participant au conseil de direction et animant un réseau qui irrigue les principaux constituants de l'établissement. La démarche qualité a ainsi constitué un outil de management contribuant à la mise en œuvre des orientations.

Même si tous les domaines d'activité de VAS ont vocation à être concernés par la démarche qualité, pendant cette période, l'accent a été mis en particulier sur les bonnes pratiques de laboratoire, la certification des plateaux techniques et cliniques, la métrologie, l'évaluation des enseignements selon des modalités comparables sur les deux campus mais avec des particularités propres à chacun pour tenir compte de la spécificité des cursus, les procédures en matière de ressources humaines. Ainsi la démarche qualité a contribué à l'obtention par VAS de la triple accréditation (CTI, AEEEV, AVMA), ce qui lui a apporté une bonne visibilité et reconnaissance au sein de l'école.

Le respect des processus de qualité se heurte parfois aux pratiques en usage, et son bénéfice à court terme n'est pas toujours manifeste ; ainsi le référent qualité d'une structure peut-il parfois rencontrer des difficultés pour faire entendre ses arguments. En conséquence, si les cadres de l'établissement semblent dans leur ensemble tout à fait convaincus du caractère bénéfique de la démarche, le travail de conviction demeure à poursuivre auprès de certains acteurs.

Par ailleurs, dans cette première étape, certains domaines ont semblé avoir été moins concernés par la démarche qualité. Cela semble le cas de la valorisation, des relations internationales, ou dans le domaine administratif, du patrimoine et de la maintenance. Un effort particulier pourrait être conduit pour mieux impliquer ces services dans cette démarche qui a montré ses effets positifs.

La recherche et la formation

I – Politique en matière de recherche : un conseil scientifique engagé et efficace et des axes de recherche bien définis

VAS a décidé de concentrer les moyens de recherche sur la mission de santé publique agronomique et vétérinaire en trois axes déclinés autour du sujet « santé globale » : accompagner la transition des systèmes de production agricoles et agro-alimentaires ; maîtriser les risques sanitaires ; promouvoir la qualité de vie et lutter contre les maladies invalidantes (de l'homme et de l'animal). Les unités de VAS (incluant les aspects vétérinaires, agronomiques et ENSV) travaillent déjà en général sur des thèmes de recherche qui s'intègrent dans au moins l'un des trois axes définis. L'établissement s'inscrit dans une stratégie de « tout UMR » dans le cadre d'un partenariat avec les universités et les organismes de recherche, avec pour objectif une valorisation de l'ensemble des ressources des deux campus rendant la recherche plus lisible.

Actuellement VAS est engagée dans 6 UMR : Mycoplasme des ruminants (nombre de scientifiques de VAS/nombre total : 3/7) ; Écologie microbienne (2/45) ; Laboratoire de biométrie et biologie évolutive (5/101) ; Techniques de l'ingénierie médicale et de la complexité - informatique, mathématiques et applications (4/72) ; Mutations des activités, des espaces et des formes d'activité dans les territoires ruraux (13/25) ; Herbivores (11/75). Actuellement, 90 % des cadres scientifiques de VAS (au nombre de 93 en octobre 2014) sont répartis dans ces UMR et 4 unités de recherche. L'objectif d'éviter les activités scientifiques individuelles (8/93 en octobre 2014) est donc en voie d'être atteint mais nécessite encore une attention particulière. L'analyse de la répartition des scientifiques de VAS dans les UMR révèle une dispersion des activités qui pourrait être encore accrue avec l'annonce de la mise en place de nouvelles UMR. De plus, la proportion des cadres scientifiques de VAS dans les différentes UMR est généralement faible et n'apparaît pas comme facteur favorable à un déploiement de leurs activités sur les sites de VAS qui devrait pourtant être encouragé pour y accroître la vie scientifique.

La stratégie du « tout UMR » est bénéfique au développement de la recherche à VAS. Elle le sera d'autant plus que des thématiques de recherche ciblées pourront être définies à partir des trois axes déclinés et que certains thèmes porteurs pourront être choisis de concert par des équipes présentes sur les deux campus. Cela suppose aussi que les thèmes définis de manière précise rentrent dans les domaines des appels d'offre actuels en matière de recherche au niveau régional, national et international, de manière à s'assurer un financement suffisant de ces actions. De plus, VAS, de par sa taille, peut être véritablement présente au niveau local (dans la Comue, les pôles de compétitivité, etc.) par la reconnaissance d'un savoir-faire unique, à bien préciser dans ce cadre de « santé globale », qui l'identifie parmi les autres établissements.

La politique en matière de recherche s'est redynamisée au cours des précédentes années, grâce notamment à la direction scientifique et aux efforts entrepris par le conseil scientifique. Son dynamisme et l'efficacité de son fonctionnement sont reconnus. Cela aboutit à une politique plus volontariste, donnant des moyens mobilisés sur fonds propres (140 000 € par an), certes limités mais proportionnels à la taille de l'établissement, à des bourses de thèse (financement de 4 demi-bourses et une bourse de thèse pour les UR par an) et à des aides au démarrage de projets (aide annuelle à 4 à 8 projets dont 3 à 6 portés par des jeunes enseignants). De plus, cette politique incite les enseignant-chercheurs seniors isolés à rejoindre une unité de recherche. Cet effort demande à être poursuivi. Les cibles à atteindre, ainsi que les moyens pour y parvenir, devraient être analysés par le conseil scientifique qui devrait s'appuyer en particulier sur des avis extérieurs et des indicateurs simples, ne serait-ce que la bibliométrie ; cela aurait probablement pour effet une augmentation du nombre de publications scientifiques dans des revues internationales à comité de lecture.

En matière de recherche, la fusion doit encore apporter une véritable plus-value. Il serait pertinent de développer des outils appropriés pour permettre le rapprochement entre équipes des deux sites. Des initiatives ont déjà vu le jour, par exemple entre l'ENSV, les enseignants-chercheurs en médecine des ruminants du campus de Lyon et les UMR Métafort et Herbivores basées à Clermont, permettant une collaboration structurée entre les deux campus ; des moyens devraient être mis en œuvre pour les soutenir, les développer et donner ainsi l'idée de projets collaboratifs à d'autres équipes de recherche.

La création des plateaux techniques semble avoir d'abord procédé d'une logique de gestion, puisque ces plateaux réalisent des prestations de service à destination des formations, des unités de recherche et de partenaires extérieurs (« clients »). Leur nature se révèle assez hétérogène allant de la clinique vétérinaire, en passant par des essais précliniques jusqu'au support documentaire en agriculture biologique. Leur rôle en soutien à la recherche

mériterait d'être mieux défini, car ils peuvent le jouer tant en redistribuant certaines ressources financières à des projets de recherche, qu'en créant des sujets de recherche (identification d'agents pathogènes, de pathologie en clinique, etc.) et en rendant possibles certains projets grâce à un accès privilégié à des équipements de pointe.

Le statut d'enseignant-chercheur est nécessaire à la fois à une fécondation de l'enseignement par la recherche et au développement d'activités de recherches au sein de VAS. Une difficulté rencontrée réside dans le temps important consacré à l'enseignement, particulièrement lorsqu'il est pratique et clinique, ce qui laisse peu de place à une activité de recherche suffisamment importante, notamment par de jeunes enseignants-chercheurs. Des dispositifs pourraient leur être proposés pour faciliter leurs activités scientifiques et autoriser un développement suffisant de la recherche sur les deux sites. On remarquera en effet que la recherche réalisée par des enseignants-chercheurs est trop souvent encore effectuée dans des unités situées en dehors de VAS. Dans la politique déclarée du « tout UMR », la réflexion pourrait aller jusqu'à favoriser l'implantation de nouvelles équipes de recherche dans les deux campus.

II – Une évolution positive des formations internes et externes préparant le rapprochement agronomie-vétérinaire plus substantiel

1 ● Une organisation tripolaire de la formation

L'établissement propose des formations principales issues des trois fondateurs : docteur vétérinaire, ingénieur agronome et inspecteurs de santé publique vétérinaire. L'organisation pédagogique est pilotée par un directeur des formations, récemment nommé (automne 2014), et deux directrices des études et de la vie étudiante, une sur chaque campus. Des unités fonctionnelles de formation structurent ensuite les parcours agronome (3 ans) et vétérinaire (5 ans). La formation ENSV est intégrée comme une structure parallèle dans une organisation plus simple (unités fonctionnelles). Les 3 départements orientés agronomiques et les 4 orientés vétérinaires traduisent la juxtaposition des cursus. La place de l'animation pédagogique sur chaque campus est bien identifiée dans l'organigramme.

Sur la période 2010-2015, la direction a mis en place des dispositifs et rencontres pour permettre aux différents intervenants d'apprendre à se connaître et initier des réflexions sur l'évolution des formations. Ces dispositifs ont mobilisé la majorité des enseignants-chercheurs. Toutefois, certains enseignants-chercheurs ne sont toujours pas entrés dans la dynamique du changement. Un décalage reste perceptible entre la stratégie de la direction et certains acteurs. Ce décalage n'est toutefois pas structurel car des acteurs (enseignants-chercheurs) se sont fortement impliqués dans l'évolution des formations (ex. groupe d'analyse des pratiques pédagogiques - GAPP). Les entretiens ont parfois mis en évidence un sentiment de perte de proximité avec la direction, voire d'indépendance complète. Le rôle du nouveau directeur des formations sera essentiel pour prolonger et concrétiser les réflexions sur l'évolution des formations et maintenir et étendre l'implication de tous ses acteurs.

Pour être complet, il convient de préciser que la formation des ISPV est organisée par la responsable des formations initiale et diplômante de l'ENSV.

2 ● Un renforcement des spécificités des trois formations

Les spécificités des trois formations ont été bien préservées depuis la création de VAS. Les partenaires (collectivités, industriels) de l'établissement rencontrés lors des entretiens ont une perception positive de la qualité des formations à l'issue de la fusion. Les différentes évolutions des formations sur cette période répondent principalement aux besoins spécifiques de chaque cursus. On notera en particulier pour le cursus vétérinaire, l'accompagnement du projet professionnel (module « exercice de l'activité en clinique », « Journées Parcours Professionnels », soirées « conférences métiers ») pour une plus grande diversité des débouchés professionnels, en particulier vers l'activité en milieu rural (les installations en milieu rural représentaient 8 % des diplômés en 2010, 15 % en 2013) et vers la recherche pour les vétérinaires (2,5 % des diplômés en 2010, 5,9 % en 2013). Pour le cursus ingénieur, on observe l'adéquation entre compétences et métiers visés pour un meilleur placement (56.9 % de cadres à 4 mois, salaire annuel moyen de 27 800 €), à travers la réforme du programme et la mise en place d'une formation par apprentissage. De son côté, l'ENSV a développé des programmes de master en interaction avec les formations locales (MAC-SPV et PAGERS) et des formations courtes en anglais et à vocation internationale (type « *Summer school* »). De façon générale, l'internationalisation de la formation a fait l'objet d'un développement marqué sur chaque campus (exigences du ToEIC¹⁸, stage à l'étranger obligatoire, cours en langue anglaise) mais sans afficher d'interactions fortes entre les campus. La durée obligatoire à l'étranger dans les deux formations (2 mois pour les

¹⁸ *Test of English for International Communication.*

agronomes ou 2 semaines pour les vétérinaires) reste cependant trop courte pour une ouverture culturelle et linguistique efficace.

L'ouverture d'une filière « arts/études » sur le campus de Clermont en 2015 est originale mais mériterait d'être mieux explicitée et justifiée dans la stratégie globale.

3 ● Des nouvelles formations intra-établissement qui restent à concevoir

Des initiatives pour mutualiser les enseignements ont été développées (par exemple, journée « agriculture biologique ») mais le bilan global reste aux yeux mêmes de VAS mitigé en termes d'enseignements croisés (51 actions partagées de façon équilibrée en 2011, mais 26 actions en 2013, dont 22 par des enseignants vétérinaires sur le campus de Clermont). La mutualisation se heurte à des problèmes bien identifiés par la direction de VAS (distance géographique et culturelle, compatibilité limitée des cursus existants, résistance aux changements, etc.). La future mise en place de modules introductifs sur l'entrepreneuriat démontre une mutualisation possible, sur la base de compétences en sciences économiques et sciences de gestion, nécessaires aux deux profils. Le parcours de formation des inspecteurs en santé publique vétérinaire (ISPV) a été exploité comme vecteur de synergie par l'ouverture du parcours diplômant de master MAC-SPV dérivé de la formation ISPV aux élèves de 5^e année vétérinaire et de 3^e année ingénieur. Même si les effectifs concernés restent modestes (1,68 % des vétérinaires), cette réalisation est emblématique et témoigne de la faisabilité d'une synergie à laquelle les fins de cycle de formations semblent plus propices car plus flexibles. Le développement des carrières en recherche pour les vétérinaires et les ingénieurs sont aussi des enjeux de développement pour les deux cursus. D'autres rapprochements seraient à développer à travers l'adossement de masters communs aux spécialisations des ingénieurs et aux approfondissements des vétérinaires.

Chaque école vétérinaire dispose d'une autonomie pour définir le contenu précis, le volume horaire et l'articulation des différents modules d'enseignement du référentiel, national et européen, de formation vétérinaire. Les entretiens sur le campus de Lyon ont mis en exergue deux positions antagonistes sur la question du degré de liberté pour faire évoluer et rapprocher les formations. Certains enseignants-chercheurs rencontrés décrivent le référentiel comme un carcan qui n'autoriserait aucune évolution du programme de formation vétérinaire. D'autres y voient, au contraire, un espace assez flexible quant aux modalités de transmission des compétences du référentiel. Le référentiel de la formation d'ingénieur offre une plus grande flexibilité pour aller en ce sens. L'introduction de parcours partiellement optionnels en formation vétérinaire constitue une perspective essentielle pour développer les synergies entre les formations agronome et vétérinaire. Le nombre d'heures de formation des élèves, incluant ces parcours optionnels, devrait cependant être maîtrisé s'il s'agit de travailler à budget et/ou ressources humaines constants. Le travail commun engagé sur l'évolution des méthodes pédagogiques (GAPP) constitue un atout important pour accompagner la démarche de rapprochement ; l'investissement humain (disponibilité) restant un facteur limitant.

Les Tice répondraient naturellement au problème de la distance entre les campus. La fusion des deux plateformes VetoTice et AgroTice qui n'est aujourd'hui que technique devrait permettre une mutualisation des contenus. L'enquête d'utilisation AgroTice fait cependant apparaître un usage par les enseignants majoritairement unilatéral (diffusion d'information, de supports ou collecte des travaux) et trop peu interactif. Les travaux effectués par le GAPP sur les nouvelles pratiques pédagogiques (travail en groupe, classe inversée, réflexivité, « *serious game* ») serviront certainement à mutualiser les expertises pédagogiques, pour des modules communs ou non, et/ou à valoriser les potentialités de la plateforme Moodle. L'investissement technique et surtout humain dans la mise en place de nouvelles formes de pédagogie est souvent très important. Les enseignants-chercheurs rencontrés se sentent déjà fortement impliqués dans la vie de la structure. Ceci peut constituer à terme un frein au développement de nouvelles méthodes pédagogiques. Il conviendrait de valoriser clairement l'investissement de l'enseignant dans ces actions comme on valorise les publications pour l'investissement des enseignants-chercheurs dans la recherche.

4 ● Des formations inter-établissements à fort ancrage régional mais à consolider au niveau national

La politique de formation s'appuie également sur un environnement académique riche sur les deux campus à travers des formations conjointes variées parmi lesquelles on compte cinq licences professionnelles, neuf masters, deux parcours *Erasmus mundus*, des formations diplômantes ou qualifiantes, des formations courtes en anglais, ainsi que des modules partagés à l'interface entre plusieurs disciplines.

À l'échelle locale : la création d'un double cursus ENV-ENS¹⁹ permet d'offrir aux vétérinaires une compétence complémentaire en recherche. Le Collège des hautes études de Lyon sciences (CHEL[S]) constitue, à cet effet, une

¹⁹ École normale supérieure.

structure originale qui permet l'ouverture et de développement de l'interdisciplinarité. Les formations partagées, développées localement, apportent une ouverture essentielle pour la formation concernée de VAS. Elles pourraient aussi constituer un tremplin pour développer des interactions avec l'ensemble des formations de VAS.

À l'échelle nationale : les interactions avec les autres écoles vétérinaires s'établissent surtout avec la formation de l'ENSV (formation des vétérinaires sanitaires). Les interactions dans la formation vétérinaire initiale semblent plus limitées (stages tuteurés pour les étudiants vétérinaires de 5^e année, piloté par VAS pour 4 étudiants en 2014) et mériteraient d'être mieux exploitées. Des masters en production animale à l'échelle nationale (« production animale et santé publique en régions chaudes », « Qualité en production animale ») sont en projet (ENSV avec le Cirad et l'IAMM ; VAS avec d'autres écoles d'agronomie et l'Inra). Ces formations illustrent le potentiel d'interactions entre agronomes et vétérinaires. VAS fait figure de précurseur dans ce domaine et sa contribution au sein de l'IAVFF pourrait être essentielle. L'ancrage et la notoriété de VAS dans le paysage national continue ainsi à se renforcer.

La diversification des parcours à l'échelle locale et nationale est un atout et l'illustration du dynamisme de VAS. Le positionnement de VAS sur les formations de master est essentiel. Le positionnement au niveau licence professionnel contribue à l'ancrage local clermontois et au recrutement pour l'apprentissage. La dispersion associée des activités des enseignants-chercheurs pourra être mesurée pour limiter les effets concurrentiels sur leur mobilisation dans le rapprochement interne.

5 ● Formation continue (FC), des bonnes pratiques, rentables et complémentaires à mieux partager

La formation continue est un point fort de VAS. Selon le bilan de l'autoévaluation (annexe 17), l'activité dégage régulièrement des profits, malgré une légère baisse du nombre de stagiaires et d'heures stagiaires sur l'année 2013. La position de l'ENSV au niveau national et international est privilégiée dans ce domaine. Les pratiques des deux campus sont très diverses mais aussi très complémentaires (FC longue ou courte). Un bénéfice plus important pourrait être dégagé d'un rapprochement, au minimum des pratiques.

III – Un lien entre recherche et formation, et une activité doctorale à renforcer

1 ● Renforcer l'intérêt des étudiants pour la recherche

L'intérêt des étudiants vétérinaires et agronomes pour la filière recherche pourrait être amélioré par une initiation à la recherche durant leur cursus. Plusieurs initiatives ont déjà vu le jour : passeport recherche et possibilité pour les étudiants vétérinaires de 5^e année de s'inscrire à un master co-habilité en parcours mixte recherche-clinique, par exemple. Une meilleure information auprès des étudiants des dernières années permettrait d'orienter les éléments intéressés vers la recherche avant même la fin de leurs études.

2 ● Renforcer les liens avec les autres établissements d'enseignement et de recherche

Dans le cadre de l'ENSV, un lien est établi avec l'IEP de Lyon et l'université de Saint-Étienne (mise sur pied de masters) dont le développement mérite d'être poursuivi ; un lien existe aussi avec le campus de Clermont.

Le campus de Clermont est fortement impliqué dans les masters et les formations à la recherche avec les établissements de Clermont-Ferrand. VAS est associé à deux écoles doctorales : l'école doctorale (ED) Sciences de la vie, santé, agronomie, environnement rattachée à l'université Blaise Pascal Clermont-Ferrand (UBP) et à l'université d'Auvergne ; l'ED Lettres, sciences humaines et sociales (LSHS), supportée par l'UBP.

Le campus de Lyon devrait approfondir son intervention dans les écoles doctorales de Lyon. VAS est associé à deux écoles doctorales pour lesquelles l'université Claude Bernard Lyon 1 (UCLB) est support : École doctorale interdisciplinaire science santé (EDISS) ; Évolution, écosystèmes, microbiologie, modélisation (E2M2). En effet, même si, théoriquement, VAS peut créer sa propre école doctorale, dans les faits, et au vu de sa taille, il semble plus judicieux de poursuivre et d'approfondir le partenariat avec les écoles doctorales existantes. Aussi la co-habilitation devrait-elle rester la règle pour les masters et les doctorats, en collaboration avec les universités.

Les responsabilités dans les écoles doctorales et l'accueil d'un plus grand nombre de doctorants à VAS dépendent du nombre d'enseignants-chercheurs possédant l'HDR (44 en 2014). Il conviendrait de stimuler l'obtention de l'HDR par le plus grand nombre, en particulier sur le campus de Clermont.

IV – Une synergie réussie dans les services de la documentation

Les deux services de gestion documentaire reposent respectivement sur 5 et 3 agents sur les campus de Clermont et de Lyon. Les missions de ces services (accès à l'information scientifique externe, centralisation des publications internes, accompagnements des utilisateurs) sont totalement partagées. La fusion a été entièrement réalisée (harmonisation des outils et des pratiques) et est perçue comme une amélioration de l'offre. Les coopérations avec les environnements régionaux et nationaux sont bien établies.

La politique documentaire en lien avec les activités étudiantes est très satisfaisante. Une grande richesse de ressources sous format papier et numérique sont à disposition des étudiants au sein de chaque centre de documentation et une partie de ces ressources est aussi accessible en ligne. Le partage de ces ressources entre les deux centres ainsi que l'accès au centre national de ressources en Agriculture Biologique (Abiodoc) permettent aux étudiants d'avoir accès à une diversité d'ouvrages.

Le soutien de la direction dans l'évolution de ces services est apprécié par les opérateurs. La mise en place d'une démarche qualité qui est prévue dans ce service, permettra d'atténuer les effets du turn-over du personnel contractuel sur son fonctionnement, en facilitant l'appropriation des pratiques et des procédures à l'arrivée de nouveaux personnels.

La réussite des étudiants

I – De l'orientation à l'insertion professionnelle : un parcours cohérent pour les étudiants

De manière générale, la qualité de vie scolaire proposée aux étudiants des deux campus est satisfaisante. Les étudiants ont un suivi et un encadrement tout au long de leur parcours. Sur le campus de Lyon, un échange et une harmonisation entre les parties prenantes (direction des études et de la vie étudiante - DEVE, association des anciens, corps enseignant) pourrait peut-être faciliter la communication quant aux voies d'insertion professionnelle possibles. Un échange de pratique sur les deux campus pourrait s'opérer davantage.

1 ● Une formation vétérinaire complète

La formation vétérinaire, basée sur un référentiel national, est riche et complète. Elle s'adresse à plusieurs filières animales, et permet l'acquisition de solides connaissances scientifiques et médicales. Elle conduit les étudiants à pouvoir exercer la médecine vétérinaire selon plusieurs orientations, représentant parfois des métiers véritablement différents. Compte tenu de cette diversité une réflexion est en cours pour amener les étudiants à choisir des parcours qui correspondent davantage à leur attente et aux besoins du marché de l'emploi.

Les cours suivent un schéma classique alternant la théorie, la pratique puis l'application clinique. De bons échanges se font entre les coordinateurs de promotion et le corps enseignant. Au niveau du conseil d'études et de la vie étudiante, le dialogue est propice à l'écoute et à la résolution de problèmes entre les étudiants et le corps administratif. Les étudiants sont aussi invités à répondre à un questionnaire à chaque fin de semestre pour évaluer la qualité des modules et le corps pédagogique. La valorisation de l'investissement associatif n'est pas encore effective. La direction des formations s'interroge d'ailleurs quant à la manière de mettre cette mesure en place.

Le développement de la plateforme internet VetoTice, est un outil très apprécié et utile pour les étudiants. Cependant, un volet d'informations et/ou une arborescence plus claire pourraient peut-être leur permettre d'optimiser l'utilisation de cette plateforme, très riche en données.

Dès leur entrée à l'école, les étudiants sont tuteurés par un enseignant-chercheur tout au long de leur parcours académique et lors des stages. Ce tutorat, de manière générale, reste formel et administratif. Peu d'outils de centralisation de données pour la recherche de stage sont mis à disposition des étudiants.

Le dispositif de santé proposé sur ce campus est satisfaisant. La communication concernant les modalités d'accès de la cellule d'écoute et autres dispositifs pourrait peut-être être améliorée en les diffusant au plus près des étudiants (plateforme intranet, affichage couloirs).

2 ● Une formation agronomique flexible

La formation d'ingénieur du vivant est différente et basée sur le référentiel de la CTI. La modification des parcours d'enseignement est plus aisée et permet de s'adapter plus facilement aux besoins du marché de l'emploi. Les cours se dispensent sous forme de cours magistraux et de travaux d'approfondissement. En fin de parcours, les projets collectifs se développent. La mise en place de la plateforme internet AgroTice est un outil très utile pour les étudiants. Cependant, ils notent une difficulté à se repérer pour accéder aux documents partagés par la direction des études et de la vie étudiante. De même, les étudiants du campus de Clermont sont impliqués dans l'évaluation de modules de cours.

Plusieurs référents sont mis en places pour les stages et les projets de groupe. Dès leur entrée en 1^{ère} année, les étudiants répondent à un questionnaire ciblant leurs principaux intérêts et/ou projets professionnels. Cela permet de leur attribuer un tuteur correspondant davantage à leur profil. Ce dispositif d'encadrement semble positif pour les étudiants, optimise leur apprentissage et facilite leur insertion dans le monde professionnel.

L'investissement associatif et sportif est valorisé lors des trois premiers semestres de la formation par un module développement personnel. L'évaluation est effectuée soit par l'enseignant, soit par le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), le service université culture ou l'encadrant du bureau des sports (BDS). Les derniers semestres, l'implication est libre et n'est sanctionnée d'aucune note.

Le dispositif de santé proposé sur ce campus semble satisfaisant. Les étudiants sont informés des personnes référentes de l'école. Si l'étudiant a besoin d'un suivi plus approfondi, le service universitaire est facilement accessible.

3 ● Campus de Lyon et campus de Clermont : une logistique efficace

Les locaux à destination des étudiants (amphithéâtres, salle de cours) ont été mis aux normes récemment et aménagés avec des dispositifs audio, tactiles et de supports visuels adéquats. Ils permettent aussi de faciliter l'accueil des étudiants en situation de handicap.

De manière générale, l'accueil des étudiants étrangers par les étudiants de chaque campus et le corps administratif est très bien perçu. En fonction du type de séjour qu'ils viennent effectuer, stage ou semestre d'études, ils sont bien encadrés et l'accès aux plateformes numériques leur est très utile. Quelques cours de soutien en langue française pourraient simplement être proposés aux étudiants étrangers, sous format numérique par exemple, pour faciliter davantage leur intégration culturelle.

4 ● Une culture d'école à construire

Lors de la fusion de l'ENV Lyon et de l'ENITA de Clermont Ferrand, les étudiants ont été impliqués dans les procédures administratives (création du nom du nouvel établissement, logo, etc.). Cependant, cinq ans après, cette fusion n'a pas encore engendré de réelle adhésion des étudiants. Ils ne perçoivent pas encore l'intérêt d'un tel rattachement sous un même établissement. Les raisons de cette nouvelle gouvernance n'ont pas été clairement expliquées et répétées aux générations d'étudiants entrants. Les interactions et les échanges ne sont pas encore formalisés ni entrés dans la vie de l'établissement.

Par ailleurs, la fusion entre l'association des anciens élèves et amis de l'ENVL et Adivas, l'association des ingénieurs de VetAgro Sup ne s'est pas opérée. Chaque association mène ses propres actions.

II – Une vie étudiante satisfaisante

La vie associative est riche et pleine d'activités variées. On dénote seulement une légère disparité de fonctionnement au sein des DEVE de chacun des campus ; les missions apportées auprès des étudiants vont au-delà du cadre scolaire sur le campus de Clermont. Cependant, cela ne semble en rien nuire à la motivation et l'implication des étudiants sur le campus de Lyon. Des pistes d'amélioration et d'échange de bonnes pratiques pourraient peut-être être creusées davantage entre les deux campus avec le soutien de l'administration, en s'inspirant aussi des actions étudiantes d'autres établissements d'enseignement supérieur.

1 ● Campus de Lyon : des associations étudiantes autonomes

De nombreuses activités culturelles et sportives sont organisées par les membres des associations de l'école qui sont une dizaine sans compter les clubs qui sont rattachés au cercle des élèves (équivalent du bureau des étudiants - BDE). Chacune des associations gère son propre budget. Cependant, dans l'optique de maintenir un large choix d'activités sportives, l'administration a subventionné le Club olympique de Bourgelat (équivalent du bureau des sports). Par ailleurs, selon l'article 20 du titre III de la Loi d'avenir pour l'agriculture, prévoyant un dispositif anti-cadeaux, le budget du cercle a été lourdement réduit, obligeant les membres du cercle à élargir leur recherche de partenariats financiers. D'un point de vue général, les membres associatifs ne profitent pas davantage des formations proposées à l'extérieur qui pourraient leur permettre par exemple d'optimiser leur gestion interne. L'organisation de soirées pourrait être améliorée ; la formation aux gestes de premiers secours, la mise en place de kit de prévention alcool lors des soirées du type « boum » par exemple. Les élus aux différents conseils de l'établissement (CA/conseil des études et de la vie étudiante - CEVE) font preuve d'envie et de motivation pour s'impliquer dans leur mission. Cependant, la compréhension du rôle de l'élu n'est pas évidente ; des formations et une mise en contact avec leurs prédécesseurs pourraient peut-être faciliter et améliorer leurs actions.

2 ● Campus de Clermont : des associations étudiantes intégrées et accompagnées

La coordination des activités sportives est assurée par un membre de la direction des études et de la vie étudiante. Les étudiants peuvent choisir parmi une quarantaine d'activités culturelles et sportives ; encadrées soit par le BDS, le Suaps, le service université culture ou peuvent être organisées de manière autonome.

Les membres associatifs ont accès à différentes formations en communs avec leur homologue associatif d'autres écoles du site de Clermont-Ferrand. L'administration les encourage vivement à y participer et une formation aux gestes de premiers secours est proposée pour les membres du BDE.

Les élus étudiants sur chacun des campus n'ont pas énormément d'échange et de contact pour préparer les sessions plénières du conseil d'administration ou bien des études et de la vie étudiante.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une valorisation des résultats de recherche à intégrer et à promouvoir

1 ● Une publication scientifique des résultats de la recherche ambitieuse

VAS met en œuvre une politique d'appui à la recherche ayant notamment pour but d'améliorer la production scientifique qui est d'ailleurs suivie par la direction scientifique de l'établissement. VAS qualifie d'ailleurs cette politique de « volontariste », ce qui souligne l'importance qu'il désire lui accorder. Il conviendrait de coupler l'obtention de budgets de recherche à des objectifs ambitieux de publication dans des journaux à comité de rédaction international. Une amélioration sensible de la production scientifique de VAS est attendue (en 2014, le ratio [nombre annuel de publications de rang A avec auteurs VetAgro Sup : IF > 0.5 et SHS de rang A, année N-2 / nombre de cadres scientifiques dans des unités de recherche labellisées année N] est égal à 95/93) et les potentialités pour y arriver, tant en matière d'activités de recherche qu'en politique d'établissement, semblent être présentes pour y parvenir. La valorisation industrielle est adossée à une forte recherche appliquée, avec une attention particulière à la recherche clinique.

2 ● Un partenariat avec le privé, pour un retour efficace des résultats de la recherche, à poursuivre et à développer

VAS devrait être attentif à toute possibilité de valorisation de la recherche en préservant la propriété intellectuelle. Elle peut se faire au travers des plateaux techniques et de l'Institut Claude Bourgelat. Elle peut également être issue des unités de recherche grâce à l'appui du bureau de la recherche et de la valorisation, qui intervient pour appuyer les unités de recherche dans la réalisation de contrats et de conventions de prestation avec le privé, dans le respect des intérêts de l'établissement, notamment au regard de la propriété intellectuelle. Dans l'environnement lyonnais, la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Lyon-St Etienne (PULSALYS) a été récemment créée (juin 2014). PULSALYS semble encore dans sa phase prospective ; une rencontre avec VAS a eu lieu deux jours avant la visite du comité HCERES. Les contributions de PULSALYS à la phase de maturation des projets liés à la santé ou à la prestation de services des plateaux techniques de VAS et de l'Institut Claude Bourgelat ont été évoqués par la SATT lors de la visite du comité. VAS pourrait ainsi s'appuyer à court terme sur cette structure. Le comité n'a pas d'information sur une structure clermontoise similaire. D'une manière générale, VAS devrait veiller à maintenir et développer une présence active dans les structures d'interface avec l'industrie, en faisant valoir particulièrement son domaine de compétence en « santé globale ».

II – La diffusion et développement de la culture scientifique et technique à enrichir

La diffusion de la connaissance se fait au travers des revues professionnelles et semble bien développée pour la partie agronomique. Les outils de communication développés par VAS peuvent servir de vecteurs de culture agronomique et vétérinaire auprès d'un plus large public (présence dans les médias, *newsletter*, journées portes ouvertes). Malgré l'importance de ces aspects, l'attribution de moyens ne doit cependant pas se faire au détriment de la production scientifique et la valorisation de la recherche.

Les relations internationales

I – Relations européennes et internationales en matière de recherche et de formation à dynamiser

- 1 ● Un pôle international au service de l'enseignement, prêt à soutenir les initiatives des chercheurs

Les relations internationales de VAS sont organisées à travers un pôle international qui implique 1 responsable, 2 assistantes et une structure ouverte aux enseignants-chercheurs impliqués dans un partenariat existant. Ce réseau est vaste et diversifié avec des partenaires répartis sur l'Europe (43), l'Amérique (13), l'Afrique (11) et l'Asie (9). Les chercheurs développent les collaborations internationales pertinentes avec leurs sujets de recherche. Le comité regrette que les partenariats en matière de recherche ne soient pas aussi bien cartographiés puisque les unités développent leur propre stratégie internationale. Le bilan de la mobilité étudiante peut paraître modeste (sortants : Agronomie 30, Vétérinaire 20 ; entrants : Agronomie 30, Vétérinaire 16) au regard du potentiel des accords signés. L'introduction de parcours vétérinaire optionnel, plus flexible, devrait permettre d'augmenter la mobilité sortante au-delà des 15-20 élèves/an. Si la mobilité sortante en Agronomie est plus développée (30/an), comme dans de nombreuses formations similaires, l'offre anglophone existe (environ 15/an) mais elle semble s'essouffler (fermeture de 3 accords en 2012) et devrait donc être redéveloppée. La faible attractivité d'une formation d'ingénieur agronome en français pour des étudiants anglophones qui ne (re)connaissent que les formations Master reste un frein à ce volet du développement international. On peut aussi regretter une faible mutualisation des accords entre les deux cursus de VAS (5 accords "partagés" en interne). Si la fusion des trois composantes de VAS est une originalité forte, difficile à retrouver à l'étranger, elle pourrait néanmoins être exploitée dans les partenariats existants ou ceux à construire.

Les accréditations AEEEV et surtout AVMA sont des atouts pour développer cette mobilité vers des partenaires de qualité en Europe ou dans les pays d'Amérique du Nord ; la capacité d'accueil en cursus vétérinaire reste cependant un frein pour le développement d'échanges équilibrés. L'ENSV possède une place privilégiée au niveau international puisqu'elle est au cœur du dispositif d'habilitation sanitaire, obligatoire pour exercer, et reconnue au niveau national et international. L'ENSV continue par ailleurs d'asseoir son offre internationale. Le campus de Clermont a validé un accord de double diplôme avec le Chili et un accord de formation dans le cadre de la candidature à l'I-Site est le fruit d'une coopération tripartite classique (mais originale quand elle est concrétisée) Vetagro Sup - Université de Sao Paulo - Limagrain.

Le pôle international de VAS joue donc un rôle structurant des relations internationales surtout visible dans le domaine de l'enseignement : échanges d'étudiants et séjours d'enseignants. Il propose cependant ses services également dans le contexte de la recherche et ce rôle pourrait être plus étendu. En particulier, le pôle pourrait avoir la connaissance de la cartographie des partenariats existants et mettre ainsi en relation des équipes de recherche de VAS qui, sans le savoir, entretiennent ou développent des collaborations internationales avec des équipes étrangères appartenant à des institutions identiques. Ceci permettrait une densification de ces collaborations. On peut aussi concevoir d'inclure des missions exploratoires en matière de recherche à l'intérieur de missions d'enseignement qui sont déjà organisées de manière structurée par le pôle international.

VAS dispose aujourd'hui d'un fort potentiel de développement international qu'il pourra valoriser pour augmenter la mobilité (entrante et sortante) des étudiants en étude et en stage, de ses chercheurs et asseoir le rayonnement de ses formations. Les ambitions de VAS s'appuient sur un pôle international qui demanderait à être renforcé et placé au cœur du dispositif pour bien répondre à ses ambitions.

- 2 ● Stimuler la connaissance des langues étrangères

La connaissance des langues étrangères, et en particulier de l'anglais, semble constituer un frein au développement des relations internationales. Certes, des cours d'anglais sont proposés au personnel, mais l'intérêt et la nécessité de cette formation seraient d'autant mieux perçus si les chercheurs étaient régulièrement baignés dans une ambiance internationale. Celle-ci pourrait être suscitée par l'organisation de colloques internationaux et la stimulation de missions à l'étranger. L'organisation de la « *summer school* » à l'ENSV est une initiative intéressante à cet égard mais n'est pas un événement adapté pour mettre en relation les chercheurs avec des équipes étrangères de haut niveau.

3 ● Stimuler la participation aux projets de recherche européens et internationaux

La participation d'équipes de VAS à des projets de recherche européens (Horizon 2020, par exemple) doit être fortement encouragée. Un effort devrait être réalisé pour stimuler le dépôt de projets européens, essentiellement dans un cadre de partenariat avec des institutions de recherche *stricto sensu* (Inra, CNRS, par exemple) au sein des UMR. Il s'agit d'un projet ambitieux qui permettrait de repositionner VetAgro Sup au niveau de la recherche européenne. Aux niveaux européen et international, l'accent devrait être mis sur la recherche de collaboration avec des équipes scientifiques de haut niveau en Europe et en Amérique du Nord, par exemple. Cette stratégie serait facilitée par l'atout indéniable que constituent les accréditations AEEEV et AVMA qui sont d'abord destinées à l'enseignement mais pourraient servir de porte d'entrée pour des initiatives de collaboration en recherche en Europe et en Amérique du Nord.

Le lien institutionnel avec l'Union européenne se fait ou peut se faire surtout à travers les programmes de financement existants : programme Erasmus pour la mobilité, le fonds européen de développement régional (FEDER), le programme de recherche *European research council* (ERC), etc.

Le pilotage et la gestion

Autant les documents d'orientations stratégiques sont clairement définis, selon une méthodologie qui vise à associer les différents acteurs de VAS, autant la démarche prospective et le suivi de la mise en œuvre sont peu formalisés et peu outillés. L'établissement qui met au rang de ses priorités la mise au point d'un tableau de bord de la direction générale est bien consciente de cette faiblesse. Ce sujet sera abordé à l'occasion de l'analyse des différents points ci-dessous.

Notons que contrairement aux perspectives figurant au précédent projet d'établissement, VAS a abandonné l'idée de passer aux compétences élargies à l'échéance 2013, une forte résistance interne s'étant faite jour et le MAAF n'ayant pas souhaité que VAS poursuive cette démarche.

I – Une gestion du personnel professionnalisée, une GPEC à construire

En matière de recrutements le service ressources humaines (RH) établit une prévision pour l'année à venir, mais à ce stade ne va pas au-delà. S'agissant plus spécifiquement du recrutement des enseignants-chercheurs, la procédure s'étale sur un an. Elle mobilise les départements et unités d'enseignement qui formulent des propositions de profils pour les recrutements de l'année suivante ; le conseil des enseignants qui formule un avis sur les disciplines d'enseignement où s'effectueront les recrutements, valide les profils « enseignement » et la composition des jurys de concours ; le conseil scientifique qui valide les profils « recherche » ; le conseil d'administration enfin qui apporte une validation finale des recrutements à effectuer et des profils de poste. Dans le principe, l'intervention des conseils, et surtout la validation ultime du conseil d'administration, met l'établissement en situation de procéder à des recrutements qui soient cohérents avec les axes de sa stratégie.

Toutefois, VAS ne dispose pas à proprement parler de dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le responsable RH est cependant associé aux réflexions sur la stratégie de l'établissement. Il rencontre le comité de direction tous les deux mois. Au cours de la période analysée, l'accent a été mis sur le recrutement pour des postes de pilotage, ce qui semble avoir répondu au besoin de structurer fortement l'établissement dans cette phase de fusion.

Eu égard à la taille de l'école, qui offre une faible marge de manœuvre annuelle de redéploiements d'emplois (le nombre d'emplois statutaires qui se libèrent chaque année est de l'ordre de la dizaine), une perspective pluriannuelle, aussi fruste soit elle, permettrait à la direction générale de procéder à des choix en matière d'ouverture de postes et d'affectation des emplois avec une meilleure visibilité quant à l'effet à moyen terme.

Il est toutefois à noter que l'établissement a une bonne utilisation de son quota d'emplois et maîtrise sa masse salariale, ce qui témoigne d'une certaine finesse de gestion.

Le travail de cartographie des emplois sur lequel pourrait s'appuyer la mise en place d'une GPEC a simplement débuté (pour le service du patrimoine). Il est en voie d'être étendu à d'autres services (centre hospitalier vétérinaire).

À l'occasion de la fusion, et en cohérence avec la démarche qualité, les processus en matière de ressources humaines ont été formalisés et harmonisés entre les deux campus. Ainsi d'une gestion qualifiée « au fil de l'eau » par certains acteurs de VAS, l'établissement est passé à des processus maîtrisés. Par exemple tout poste de IATOS²⁰ est affiché et mis à la mobilité interne lorsqu'il se libère ; des principes généraux de gestion des contractuels ont été définis.

L'accompagnement du personnel est l'une des priorités du service ressources humaines (RH). Ainsi un dispositif d'entretiens annuels d'activité a été mis en place, utilisé pour identifier les besoins en formation et les attentes en matière d'évolution professionnelle. Il ne concerne que les IATOS. Il semble que ces entretiens soient inégalement utilisés : certains responsables en font un véritable outil de management de leur structure ; d'autres les considèrent comme une démarche formelle sans intérêt particulier. Dans ce cas la qualité des informations figurant dans l'entretien s'en ressent.

Au-delà, une personne a été identifiée au sein du service RH en charge de répondre aux agents sur la question « mobilité carrière ». Des entretiens de carrière tous les 5 et 10 ans sont organisés pour faire émerger les attentes du

²⁰ Ingénieur, administratif, technique, ouvrier de services.

personnel. Cette action peut concerner les enseignants-chercheurs, à leur demande. Ces derniers sont cependant évalués réglementairement par la Commission nationale d'évaluation des enseignants-chercheurs de l'agriculture (CNECA).

La qualité du dialogue social semble très bonne et ceci mérite d'être salué. En effet, dans le contexte de la fusion, le fait que les relations entre les représentants du personnel et la DG soient pacifiées n'allait pas de soi. La politique de transparence, la mise en place de groupes de travail pour que les représentants du personnel soient acteurs du changement en cours, l'attention portée aux demandes du personnel, le souci d'équilibre de traitement entre les deux campus, sont les facteurs qui ont permis d'arriver à cette situation.

Le service RH a donc une bonne maîtrise de la gestion du personnel « classique », et est en phase de mise en place des éléments de gestion des ressources humaines. À ce titre une priorité devrait être mise :

- sur la réalisation d'un schéma pluriannuel des emplois (à trois ans à tout le moins).
- sur l'utilisation des entretiens annuels d'activité comme outil de pilotage et de management de proximité.
- sur une réflexion sur la mise en place d'une gestion des ressources humaines (GRH) pour les enseignants chercheurs. Le comité n'ignore pas que le statut des EC est tel que ceux-ci disposent d'une grande autonomie dans leur pratique professionnelle. Malgré cela, l'activité des EC étant le cœur de l'établissement, ce point ne peut être négligé. À l'instar de ce qui a été fait dans d'autres structures, la simple transparence sur l'activité de chacun des EC peut être un bras de levier efficace pour faire évoluer une situation jugée insatisfaisante.

II – Une exécution budgétaire maîtrisée, des éléments de suivi pour la DG à mettre en place

La procédure d'attribution des budgets aux acteurs de l'établissement suit un formalisme classique, qui doit permettre une répartition des moyens financiers cohérente avec les priorités stratégiques. Elle est initiée par la production d'une lettre de cadrage du directeur général. À titre d'exemple, celle pour le budget 2015 rappelait les instructions du ministère en matière budgétaire (strict équilibre de la section fonctionnement, diminution de la dotation) ; elle préconisait les conditions de la traduction de cette contrainte dans la construction du budget des unités (stabilisation des effectifs, maintien des crédits de fonctionnement des crédits pédagogiques et crédits de recherche, réduction des déficits des plateaux techniques et diminution des stocks) ; elle recommandait une section d'investissement orientée vers les grands projets des unités et des départements ainsi que le renouvellement des équipements et l'entretien des locaux.

Le dialogue budgétaire avec la direction générale doit permettre de faire converger les priorités des unités et les axes stratégiques de l'établissement. Pour 2015 il est articulé avec la conclusion d'un contrat d'objectif spécifique pour chacune des unités, dont il est demandé qu'il « autorise le maintien des orientations choisies dans le projet d'établissement ». Les arbitrages sont enfin rendus par la DG à l'automne.

Une commission, émanation du conseil d'administration, procède à une analyse du projet de budget en vue d'éclairer le CA.

L'arborescence budgétaire est assez paradoxale : elle comporte trois unités budgétaires et 56 centres de responsabilités, des sous-centres de responsabilité (CR), de tailles très différentes. La gestion étant extrêmement centralisée (les délégations de signature sont très limitées : secrétaire général, les deux directeurs généraux adjoints, le responsable du service financier ou son délégataire) ce foisonnement des CR et sous-CR n'est pas un facteur de risque. En revanche il peut être un frein à une optimisation de la gestion budgétaire. Les responsables de CR formulent donc un simple avis d'opportunité sur les dépenses et attestent du service fait.

Le suivi de l'exécution budgétaire est rendu possible à partir du système d'information budgétaire et comptable (Cocktail) par chacun des responsables de CR. En outre une cellule de contrôle de gestion (deux personnes) produit un état mensuel agrémenté de présentations graphiques et une analyse semestrielle à destination de la DG. Au-delà, cette cellule se concentre sur l'évaluation des coûts consolidés de chacune des activités et des structures. Elle est aidée pour cela par les éléments résultant de la comptabilité analytique. Ce travail devrait permettre à terme d'établir des tarifs de prestations qui intègrent la réalité des coûts, et de connaître le coût de chaque activité de l'établissement. Ces éléments apporteront un éclairage supplémentaire à la direction générale lors de la définition des choix stratégiques.

Au total, l'exécution paraît maîtrisée (dépenses stabilisées en 2013 à hauteur de 20,8 M€, recettes en hausse de 8,7 %, permettant de dégager un résultat d'exploitation de 1,6 M€) ; l'établissement affiche un fonds de roulement

confortable (8,2 M€ à fin 2013 soit plus de 100 jours d'exploitation) et une capacité d'autofinancement à hauteur de 3 M€ lui permettant de conduire sa politique d'investissement.

VAS a eu recours à deux audits au cours de l'exercice 2014. Le premier, fait dans la perspective de la certification des comptes, a révélé (assez classiquement) la nécessité d'améliorer le rattachement des charges à l'exercice et le mécanisme de provisions. Le second avait pour but la mise en place d'un contrôle interne comptable et financier (obligation réglementaire aux termes de la gestion budgétaire et comptable publique) qui sera l'un des grands chantiers de la période à venir, contribuant à une meilleure maîtrise des risques liés en particulier aux activités de prestations de service et de partenariats.

La relation de bonne qualité qui semble exister entre l'agence comptable et le service financier permet un fonctionnement fluide de l'exécution des dépenses et des recettes. Ainsi le taux de rejets est particulièrement faible (la centralisation de l'ordonnancement contribue certainement à cette situation).

La gestion financière de l'établissement est maîtrisée, mais il n'apparaît pas clairement que la direction générale dispose des outils (un véritable tableau de bord) pour s'assurer de l'évolution de la situation dans le sens de la mise en œuvre de ses priorités. Les points suivants devraient faire l'objet d'une attention particulière :

- la mise en place d'éléments de suivi des grands champs de l'activité de VAS à destination de la DG, selon une fréquence au moins trimestrielle, qui permettent de juger des évolutions par rapports à la période précédente (et à celle correspondant de l'exercice précédent).
- la simplification et la rationalisation de l'arborescence des centres de responsabilité, et parallèlement l'extension des responsabilités des responsables de CR, dans la perspective d'obtenir un meilleur taux d'exécution budgétaire.
- la poursuite du travail d'évaluation des coûts complets de chacune des structures et activités afin d'éclairer les choix.

III – Immobilier : des échéances lourdes liées à l'ancienneté des bâtiments ; une équipe à stabiliser

VAS dispose d'un assez important patrimoine immobilier, principalement sur deux campus : le campus de Lyon (40 000 m²) ; le campus de Clermont (14 600 m²). Les bâtiments du campus de Lyon datent d'une quarantaine d'années. Ceux du campus de Clermont ont été construits en trois vagues, la première à la fin des années 60 (bâtiment initial), la seconde en 1995-1996 (agrandissement pour accueillir le doublement des promotions), la troisième en 2005 (surélévation pour créer de nouveaux laboratoires). L'ensemble paraît globalement en assez bon état mais, s'agissant de constructions anciennes se posent des problèmes de mise aux normes et de performance énergétique.

L'établissement a réalisé en 2011 un schéma pluriannuel de stratégie immobilière conformément aux orientations ministérielles. Notons que celui-ci révélait que l'école dispose de 40 m² par agent alors que la norme était de 12 m²/agent. Cette différence n'est pas nécessairement significative eu égard à l'activité de recherche et d'enseignement, alors que la norme a été établie pour une activité administrative classique. La direction générale aurait toutefois bénéficié à établir des critères d'occupation afin d'optimiser si nécessaire la répartition des surfaces.

Depuis cette date, il ne semble pas qu'un schéma directeur formel ait été réalisé, qui aurait eu pour objet l'identification des grands chantiers à réaliser et leur programmation à moyen terme. Les principales opérations sont toutefois identifiées (performance énergétique, normes de sécurité, accessibilité), mais sans planification précise.

L'établissement ne dispose pas à ce jour d'un outil informatique dédié au domaine du patrimoine. Il serait en projet, ce qui paraît souhaitable. Un tel outil permettra en effet de disposer d'une information normalisée fiable et à jour sur les bâtiments (et éventuellement leur utilisation), qui sera un point d'appui très positif pour conduire la politique immobilière.

L'équipe en charge de la logistique et de l'immobilier paraît rencontrer certaines difficultés. Au-delà des questions de personnes, cette situation pourrait être due à une évolution des pratiques: l'usage était auparavant de réaliser en interne les travaux, alors qu'il s'agit maintenant de piloter et contrôler la sous-traitance. Une stabilisation de cette situation semble souhaitable pour un avancement des opérations dans un bon climat de travail.

En matière de résidence et de restauration, la pratique entre les deux campus est diamétralement opposée. S'agissant du campus de Lyon, la gestion est totalement externalisée aux termes d'une convention avec le Crous. Pour le campus de Clermont, la gestion est interne et « familiale » selon l'expression des personnes interrogées. Sans méconnaître les contraintes liées aux situations existantes, une étude des coûts de chacune de ces solutions mériterait d'être conduite.

Il paraît souhaitable eu égard aux montants en jeu (dépense de 1,5 M€ programmée pour 2015), de formaliser un plan pluriannuel immobilier (trois ans au moins, cinq ans si possible), faisant apparaître les opérations, leur coût prévisionnel, la programmation de la réalisation et de la dépense ; ce schéma pourrait être actualisé chaque fois que nécessaire et au moins annuellement. De plus, la connaissance de la densité d'occupation des divers bâtiments pourrait permettre la définition de critères d'occupation par type d'activité, utilisables éventuellement dans un souci de rationalisation de l'espace.

IV – Un système d'information qui couvre l'essentiel des besoins sauf celui d'un tableau de bord pour la DG

À l'occasion de la fusion, VAS a réalisé un schéma directeur informatique, avec l'aide d'un cabinet d'audit, dans la perspective de faire converger deux systèmes d'information qui étaient largement disparates. Ainsi, à ce jour, l'harmonisation des briques applicatives a-t-elle été réalisée, et plus globalement le système d'information est unique et commun aux deux sites.

Le dispositif de suivi et d'actualisation du schéma directeur n'a pas semblé garantir l'adéquation de celui-ci avec les orientations stratégiques de l'école : il consiste essentiellement en groupes de travail « métier » autour de chacune des applications. Une véritable réflexion sur les orientations à définir qui s'appuierait sur la tenue d'un comité de pilotage stratégique semble faire défaut, les rencontres bilatérales ayant cours ne pouvant lui suppléer.

Les principaux champs de la gestion sont couverts par des solutions applicatives : la scolarité et les ressources humaines par des développements propres à l'établissement ; le domaine budgétaire et comptable par la suite financière Jefyco développée par un consortium d'universités. Ces solutions couvrent l'essentiel des fonctionnalités attendues, même si elles ne satisfont pas complètement les acteurs concernés (remarque entendue concernant Cocktail en particulier). Le recours à la paye à façon dispense d'un logiciel de paye. L'unicité du référentiel des données semble permettre une interface fluide et efficace entre les briques applicatives.

Une carence majeure concerne l'absence d'infocentre et la production d'indicateurs qui lui serait associée. La création d'un comité de pilotage du schéma directeur informatique, associant les acteurs ayant un rôle dans la définition des orientations de l'établissement, serait probablement indiquée. Se réunissant au moins semestriellement, il aurait pour objet de s'assurer de l'alignement du schéma directeur sur les priorités et les missions de l'organisme et sa mise à jour régulière.

La mise en place d'un infocentre pourrait s'avérer prioritaire, la DG paraissant très démunie de données objectives pour suivre les évolutions de VAS. Au préalable, il appartient à la direction générale de définir quels sont les indicateurs dont elle doit disposer pour s'assurer de l'avancée des priorités qu'elle a définies. L'état prévisionnel des indicateurs de l'infocentre transmis à la mission pour les domaines financier et comptable, et informatique, traduit une vision « métier » de ces indicateurs et non pas stratégique. Bien que pertinents pour les responsables de domaines, pour leur très grande majorité ces indicateurs ne répondront pas aux préoccupations de la direction générale. Cette approche « *bottom up* » pourrait conduire à ce que certains champs importants pour juger des orientations de l'école ne soient pas couverts par l'infocentre.

Conclusion

L'évaluation est faite cinq ans après la création de VAS, à un moment charnière pour établir le degré de fusion des constituantes originelles tant sur le plan de l'organisation et de la gouvernance que sur la mixité des activités de formation et de recherche.

Si le comité a constaté une volonté et un dynamisme encore soutenus de la direction générale à la réalisation d'une véritable fusion, force est de constater que cela n'est pas encore complètement partagé par la base. En effet, certains n'y voient toujours pas de bénéfices ou d'impacts, alors que d'autres ne se sentent nullement concernés par le sujet. Bien que souvent souhaitée comme un processus efficient et prompt, la réalité d'une fusion d'organisations originellement autonomes et distinctes est autre. Dans le cas présent la distance géographique ajoute probablement au temps requis pour que VAS ait une identité propre et reconnue par toutes les constituantes, sans pour autant perdre la spécificité de chacun. Une stratégie de gestion du changement et de communication pourrait encore être un atout dans ce contexte.

Si le chemin parcouru mérite d'être souligné, la motivation des acteurs doit être maintenue en leur donnant des repères leur permettant de constater que l'organisation leur offre l'opportunité d'avoir une place pleine et entière dans le concept de « santé globale » avec une visibilité non seulement nationale mais aussi internationale. Ce concept peut être fédérateur d'actions de VAS mais comme il recouvre un très vaste champ d'applications en formation/recherche, il conviendrait probablement de le décliner plus précisément pour mettre en avant les atouts indéniables de ses spécificités « agronomie/vétérinaire/santé vétérinaire ».

Malgré ce qui précède et bien que de taille modeste comparativement à d'autres organisations d'enseignement supérieur et de recherche dans son environnement géographique, VAS tire très bien son épingle du jeu par ses spécificités, ses alliances régionales, son réseau partenarial et ses agréments nationaux et internationaux. En lien avec ses objectifs à l'international, la mise en valeur devrait être renforcée à la fois par ses programmes de formation offerts mais aussi par son soutien à la recherche.

La gouvernance de VAS semble très solide et être en soutien aux orientations et projets de l'organisation. L'équipe de direction apparaît engagée et efficace et impliquée dans la gouvernance. Des outils de suivis (tableau de bord) restent à développer pour assurer une vigie dans la gestion et le pilotage et pour préparer adéquatement le volet prospectif pluriannuel de l'organisation.

Les programmes des cursus ingénieur et vétérinaire sont de qualité et bien reconnus. La valeur ajoutée de la fusion dans la formation demeure toutefois à démontrer au travers de mutualisations effectives et de développement de thématiques transversales à faire en s'appuyant sur les trois axes stratégiques de recherche.

Dans le domaine de la recherche, les trois axes stratégiques de recherche récemment redéfinis risquent d'entraîner un isolement de certains EC dont l'activité ne s'y intègre pas. Toutefois il demeure impératif pour VAS de maintenir ses axes et d'y regrouper les EC afin d'enrichir la valorisation, les retombées et la reconnaissance de l'organisation. Le contexte actuel du financement de la recherche ne permet plus la pluralité et la diversité des activités de recherche et oblige plutôt à l'interdisciplinarité au sein de thématiques bien identifiées. Cela conférerait une plus grande attractivité des programmes d'études post-gradués mieux structurés.

La réussite et la vie étudiantes sont une priorité de l'organisation et de façon générale la gouvernance et les outils mis en place en la matière sont favorables à leur qualité. Certaines disparités pourraient être amenées et une mutualisation des services et des bons procédés pourraient être un atout, tout en permettant de développer l'appartenance à VAS plutôt qu'aux institutions fondatrices de manière séparée.

I – Les points forts

- Un modèle de gouvernance efficace, une stratégie claire et portée par l'administration et une démarche budgétaire efficace au regard des moyens mis en œuvre.
- Une trajectoire positive de la politique de recherche, notamment grâce à un conseil scientifique dynamique et à la mise en place d'outils d'incitation à la recherche.
- Une volonté de la gouvernance de rapprocher les deux disciplines et les deux cultures en matière de formation.
- Une vie étudiante à fort potentiel.
- Une volonté de saisir les opportunités de développement de projets internationaux avec des partenaires impliqués financièrement et une multiplication des post-doc à l'étranger.

- Une gestion du personnel administratif maîtrisée, caractérisée par une intention de progresser en matière de gestion prévisionnelle des emplois.

II – Les points faibles

- Un accompagnement au changement lié à la création du nouvel établissement qui n'a pas fait l'objet d'une stratégie de communication bien identifiée laissant place à la résistance naturelle lors de tout changement.
- L'adhésion à la fusion qui n'est pas encore unanime.
- La représentativité numériquement faible de VAS au sein des UMR limite le déploiement des activités sur les sites de l'établissement (la recherche des EC est souvent effectuée dans des unités extérieures à VAS).
- Un nombre d'HDR, en particulier du côté agronome, et un nombre de publications insuffisants.
- Un potentiel d'actions internationales qui reste à développer et structurer et qui n'a pas été exploité depuis la fusion.
- Une prospective pluriannuelle inexistante et un manque d'outils (ex. : base de données générale) de gestion.

III – Les recommandations

VAS, qui a déjà bien avancé dans son objectif de fusion, gagnerait à s'engager résolument dans une nouvelle étape en matière de formation et de recherche mutualisées et transversales. Pour ce faire, VAS pourrait :

- Mettre en place un accompagnement au changement qui n'est pas terminé.
- Préciser davantage, avec les enseignants-chercheurs des deux campus, la thématique de recherche, et de formation, « santé globale » qui allie des problématiques vétérinaires et agronomes.
- Tendre vers une simplification de son organisation dès que la fusion sera plus aboutie.
- Poursuivre son effort d'assurer l'équilibre de représentation des deux campus dans l'organisation administrative au-delà de la composition interne des conseils.
- Enrichir et développer de manière urgente les outils de gestion tels une GPEC, un tableau de bord général, un plan pluriannuel immobilier, pour le bénéfice de la gouvernance.
- Coordonner et rassembler les actions étudiantes des deux campus, les développer et les piloter de manière plus volontaire en s'appuyant sur le dynamisme déjà existant de chacun des campus.

Liste des sigles

A

AEEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaires
AVMA	<i>American Veterinary Medical Association</i>

B

BDE	Bureau des étudiants
BDS	Bureau des sports

C

CA	Conseil d'administration
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CHEL[S]	Collège des Hautes Études de Lyon Sciences
CNECA	Commission nationale des enseignants-chercheurs de l'agriculture
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-Région
CR	Centres de responsabilité
CRB	Centre de Ressources Biologiques
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

D

DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DG	Direction générale
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche

E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EDISS	École doctorale interdisciplinaire science santé
ENITAC	École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Ferrand
ENS	École normale supérieure
ENSV	École nationale des services vétérinaires
ENV	École nationale vétérinaire
ENVL	École nationale vétérinaire de Lyon
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European Research Council</i>
ESA	Enseignement Supérieur agronomique
ETA	Enseignement technique agricole
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FEDER	Fonds européen de développement régional

G

GAPP	Groupe d'analyse des pratiques pédagogiques
GE	Grand établissement
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H-I

HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IATOS	Ingénieur, administratif, technique, ouvrier de services
IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IMU	Intelligence des mondes urbains
ISPV	Inspecteur de la santé publique vétérinaire

L-M

LSHS	Lettres, sciences humaines et sociales
MAAF	Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

P

Palse	Programme Avenir Lyon Saint-Etienne
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R-S

RH	Ressources humaines
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SHS	Sciences humaines et sociales
SPV	Santé publique vétérinaire
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SVSAE	Sciences de la vie, santé, agronomie, environnement

T-U-V

Toeic	<i>Test of English for International Communication</i>
UBP	Université Blaise Pascal
UCAA	Université Clermont-Auvergne et associés
UCLB	Université Claude Bernard Lyon 1
UDA	Université d'Auvergne
UMR	Unité mixte de recherche
VAS	VetAgro Sup

Observations du directeur général



Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Institut d'enseignement supérieur et de recherche
en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement

Lettre d'observations du Directeur Général de VetAgro Sup

Rapport HCERES – Septembre 2015

VetAgro Sup tient tout d'abord à remercier le HCERES et le comité d'experts intervenu dans le cadre de cette évaluation pour la qualité des échanges tout au long de la procédure et la richesse du document produit.

Nous prenons acte des points forts évoqués par le comité, qui montrent les progrès réalisés par VetAgro Sup pendant les quatre premières années de son existence, notamment en matière d'organisation, de gouvernance, d'insertion dans les dispositifs régionaux et nationaux, d'accréditations nationales et internationales, de structuration de la recherche, mais également en matière de gestion et de création de dynamiques nouvelles pour les formations et les relations internationales.

Le travail d'auto-évaluation effectué en amont par l'Établissement avait déjà permis d'identifier certains points faibles et axes de travail à développer. Leur recoupement avec les conclusions du comité nous encourage à poursuivre les réflexions et actions engagées.

Parmi les points faibles soulevés, certains sont liés à la jeunesse de l'Établissement. VetAgro Sup a été créé dans un contexte de structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche, autour d'un projet initial rassemblant les dynamiques des établissements fondateurs.

L'adhésion à la fusion n'est, certes, pas encore unanime et les réticences au changement existent effectivement, mais le premier quinquennal a été consacré à une meilleure connaissance mutuelle, à réduire la résistance au changement dans une volonté d'évolution progressive qui laisse le temps de l'adaptation. Le nouveau projet d'Établissement (2016-2020) sera l'occasion de finaliser cette démarche de changement et d'affirmer l'identité commune de VetAgro Sup.

D'autres points de vigilance renvoient aux choix faits par l'Établissement, comme celui de positionner l'activité de recherche essentiellement dans des UMR. Nous restons cependant attentifs, avec l'aide du conseil scientifique dont les experts ont souligné le bon fonctionnement, pour éviter que ce choix ait un effet centrifuge.

Les recommandations formulées confortent notre projet d'Établissement en cours de rédaction et ouvrent quelques pistes nouvelles que nous pourrions intégrer, tout en respectant le principe que nous nous sommes donnés de faire un projet concentré et réaliste. L'axe 1 de ce projet, centré sur l'identité de VetAgro Sup témoigne de la volonté de renforcer l'adhésion à la fusion et d'accompagner le changement qui n'est pas terminé. Les évaluateurs soulignent la pertinence du choix du concept de santé globale, comme fédérateur de notre action. Cet axe décline une série d'actions visant à définir ses contours de manière

participative pour une appropriation commune et le développement d'activités nouvelles permettant de communiquer autour de ce concept pour faire converger les acteurs internes autour d'une identité forte de l'Établissement. De même, ce concept doit permettre de rapprocher les étudiants des différents cursus sur des projets partagés ou dans des modules communs.

L'axe 3 du projet « faire de VetAgro Sup un établissement ouvert sur le monde » vise à mieux structurer les relations internationales, mais au-delà, à développer une véritable culture internationale au sein de l'établissement pour former de futurs citoyens du monde.

La création ou l'acquisition d'outils de gestion au service de la gouvernance sont une nécessité dont nous sommes bien conscients, même si des progrès ont été faits ces dernières années. Bien que cet objectif ne soit pas actuellement inscrit dans le projet d'Établissement qui est concentré sur des actions plus larges, il est bien dans l'agenda de la direction de VetAgro Sup. Nous partageons également la sagesse des évaluateurs qui proposent de simplifier l'organisation, une fois la fusion plus aboutie. La complexité de l'organisation traduit, pour une part, le reflet des histoires des établissements constituants qui a effectivement vocation à s'estomper, ouvrant ainsi des espaces pour simplifier le fonctionnement, ce dont nous percevons le besoin.

Comme recommandé par le comité, l'Établissement souscrit pleinement à la nécessité d'avoir une représentation équilibrée des deux campus dans l'organisation administrative. La Direction générale fait régulièrement appel à tous les personnels des deux campus qui souhaiteraient participer à la gouvernance et aux grands projets en cours. Cela reste toutefois soumis à la volonté de chacun de participer, et à une adéquation entre les besoins et la disponibilité des volontaires.

Le contenu du rapport appelle également quelques commentaires complémentaires :

- ✓ En matière de ressources humaines, il faut souligner la difficulté de conduire une véritable démarche de GPEC liée au fait que l'Établissement n'atteint pas une taille critique malgré des effectifs plus importants depuis la fusion et que les cursus de formations nécessitent des profils métiers techniques et spécifiques. Par ailleurs, c'est bien le MAAF qui décide de l'ouverture des concours en fonction des besoins recensés sur l'ensemble des établissements sous sa tutelle, ce qui donne une latitude faible à VetAgro Sup pour conduire une politique propre en la matière.
- ✓ En matière de valorisation et diffusion scientifique, il convient de préciser que VetAgro Sup est rattaché à la SATT Pulsalys (Lyon Saint-Étienne) mais également à la SATT Grand Centre, une convention ayant été signée en juin 2015. Par ailleurs, il faut ajouter que la diffusion de la connaissance est développée sur les deux campus. En effet, 2/3 des articles publiés proviennent du campus vétérinaire, ce qui, ramené aux effectifs, montre une vulgarisation et diffusion scientifique équivalente pour les deux campus.
- ✓ Si VetAgro sup veille à afficher l'identité et les spécificités de l'ENSV, composante unique dans son domaine au plan national, celle-ci participe toutefois activement à la construction des projets de l'Établissement et à leur mise en œuvre. Elle constitue d'ailleurs un vecteur important de l'identité commune de VetAgro Sup comme le souligne le rapport. Par ailleurs, et bien que les méthodes et outils rendent difficile une

« mutualisation accrue des volets de gestion », il faut souligner une collaboration efficace avec les services généraux de VetAgro Sup.

- ✓ VetAgro Sup est fortement engagé dans une démarche qualité qui s'est notamment traduite par la nomination d'un directeur de la qualité et des évaluations, la structuration d'un service qualité important, la certification des plateaux techniques selon différents référentiels, mais également par l'évaluation des enseignements. Le processus management s'est largement enrichi depuis le début 2015 et sera déployé dans de nouveaux domaines en 2016, accompagné d'une sensibilisation toujours plus importante des personnels concernés.

VetAgro Sup renouvelle ses remerciements au comité pour ce rapport qui souligne les avancées réalisées dans la constitution de ce nouvel Établissement et ses réussites. L'intérêt porté au concept fédérateur de santé globale permettra à l'Établissement de renforcer cette fusion et l'adhésion de la communauté. L'ensemble des recommandations nous aidera à avancer plus loin pour l'amélioration continue sur les voies de la réussite des étudiants, du progrès des connaissances et de l'essor de l'innovation.

Marcy l'Étoile, le 4 septembre 2015

Stéphane MARTINOT
Directeur Général de VetAgro Sup



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de VetAgro Sup a eu lieu du 28 au 30 avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Carrier, Doyen de la faculté de médecine vétérinaire de l'université de Montréal.

Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Bernard, Ancien chargé de mission, Contrôle général économique et financier ;
- Frantz Fournier, Maître de conférences, École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires ;
- Janine Guaguère, Docteur vétérinaire praticien, trésorière du Conseil de l'Ordre des Vétérinaires ;
- Mélanie Souchet, Diplômée de l'Institut polytechnique Lasalle Beauvais ;
- Etienne Thiry, Professeur ordinaire, université de Liège ;

Alain Destée, délégué scientifique, et Hélène Balmette, chargée de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>