



**HAL**  
open science

**VetAgro Sup**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. VetAgro Sup. 2010. hceres-02026298

**HAL Id: hceres-02026298**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026298v1>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de VetAgro Sup



Rapport publié le 12/12/2018  
décembre 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de VetAgro Sup



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2010




# Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche et valorisation	7
I – Cartographie des unités de recherche : un nécessaire recentrage thématique	7
II – Les instruments de pilotage scientifique mis en place à développer	7
III – Une place à mieux définir pour la recherche dans le contexte régional et national	8
IV – Une formation doctorale à promouvoir	8
V – Une politique de valorisation à développer	9
La stratégie en matière de formation	11
I – La formation des vétérinaires	11
1 ● Une offre de formation fragilisée par des reformes successives	11
2 ● Un nécessaire accompagnement à la formation d'un projet professionnel	11
3 ● Un environnement de travail très bien adapté aux exigences de la formation vétérinaire	12
4 ● L'Ecole nationale des services vétérinaires (ENSV)	12
II – La formation des ingénieurs	12
III – Une démarche qualité pédagogique à améliorer	13
IV – Des projets ambitieux dans le domaine des TICE	13
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une représentation étudiante bien organisée	15
II – Des conditions de logement et restauration satisfaisantes	15
III – Médecine préventive et actions de prévention	15
IV – Sport et culture	16
V – Des associations de diplômés dont les activités sont à conforter	16
La stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Une mutualisation du service de relations avec les entreprises	17
II – Le rôle fédérateur du pôle de compétences ESTIVE	17
III – Un GE bien soutenu par les collectivités territoriales	17
IV – Un partenariat efficace avec les milieux socio-économiques	17
La stratégie en matière de relations internationales	19

La gouvernance dans un contexte de fusion-rapprochement de deux écoles aux cultures différentes	21
I – La construction d'une direction des ressources humaines centralisée	21
II – Une gestion budgétaire et financière unifiée	22
III – La nécessaire construction d'un système d'information globale et de tableaux de bord	23
IV – Le développement d'une gestion harmonisée du patrimoine	23
V – L'hygiène et sécurité qui imposera de lourdes tâches	24
VI – Une stratégie de communication au service d'une nouvelle identité encore à construire	24
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



L'Institut d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement "VetAgro Sup" est un EPSCP de statut grand établissement (GE) créé par décret (n°2009-1641) au 1<sup>er</sup> janvier 2010, soit trois mois avant la visite de la mission d'évaluation de l'AERES sur le site de Marcy-l'Etoile. Fruit du rapprochement de la plus ancienne des écoles vétérinaires françaises (créée en 1761) et de la plus jeune des écoles nationales des ingénieurs des techniques agricoles (créée en 1984) ce nouvel établissement est le 6<sup>ème</sup> EPSCP sous tutelle du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche.

Cet établissement concrétise la volonté politique de ce ministère, mise en avant dès 2004, de structurer, sur une base géographique, sept pôles de compétences en sciences et technologie du vivant et de l'environnement permettant d'accompagner un processus de fusion d'écoles et d'organiser les compétences en recherche, formation et développement de façon à accroître la visibilité internationale de ses établissements. VetAgro Sup fait partie du pôle ESTIVE (Enseignement, Sciences, Technologie, Innovation, en sciences du Vivant et de l'Environnement) créé en 2006 par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche des régions Auvergne et Rhône-Alpes.

En l'absence d'une stratégie commune aux quatre écoles vétérinaires françaises, l'ENVL est, avec celle de Nantes, la deuxième école à s'associer à une école d'ingénieurs du ministère en charge de l'agriculture, l'école de Toulouse (ENVT) ayant fait le choix d'intégrer l'INPT (Institut National Polytechnique de Toulouse), la quatrième, celle d'Alfort (ENVA) en région parisienne ayant fait le choix de rester isolée. Alors que l'ENVT a été la seule école à faire le choix volontaire d'être membre fondateur de l'EPCS "Agreenium", consortium "pour l'agriculture l'alimentation la santé animale et l'environnement" associant l'INRA, le CIRAD et les trois EPSCP de formation agronomique (Agrocampus-Ouest, AgroParisTech, Montpellier Sup Agro), les trois autres établissements vétérinaires ont formulé tardivement une demande d'adhésion, actuellement en cours d'instruction.

Le nouvel établissement est porteur de l'adhésion de l'ENITA au PRES de Clermont-Ferrand (membre fondateur) et de celle de l'ENVL au PRES de l'université de Lyon (membre associé). Dans le cadre du plan campus de l'université de Lyon 1500 m<sup>2</sup> de locaux ont été identifiés et réservés sur le site de Gerland dans le nouveau bâtiment destiné à la génomique pour l'accueil de chercheurs et d'une partie de la direction générale de VetAgro Sup.

Localisé sur deux sites distants de plus de 2 heures de route et situés dans deux régions distinctes, VetAgro Sup se décline en deux campus, le campus agronomique et le campus vétérinaire.

Le campus agronomique situé à Lempdes dans l'agglomération de Clermont Ferrand sur 4 ha dispose de 17 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, dont 10 000 pour l'enseignement. Il dispose de 30 enseignants-chercheurs (6 Pr et 24 MC) et 7 enseignants IPAC pour assurer des activités de recherche et la formation d'environ 110 ingénieurs diplômés par an pour les secteurs du conseil et de la production agricole et agro-alimentaire et du développement territorial. La formation d'ingénieurs en 3 ans recrutés sur les concours communs de l'enseignement supérieur agricole public a été habilitée pour 6 ans par la CTI en décembre 2008. Le campus participe à 4 licences professionnelles et 5 masters cohabilités avec les universités clermontoises. Il est également impliqué dans 2 écoles doctorales dans le cadre de Clermont université.

Le campus vétérinaire situé à Marcy-l'Etoile dans l'agglomération lyonnaise dispose de 40 000 m<sup>2</sup> de locaux, incluant les laboratoires de recherche et un centre hospitalier d'enseignement vétérinaire. Il dispose pour les activités de formation et de recherche de 75 postes d'enseignants chercheurs (33 Pr, 42 MC - dont 4 stagiaires et 5 contractuels) et 2 postes de PCEA pour l'enseignement des langues). Le GE diplôme chaque année environ 110 docteurs vétérinaires après 5 ans de formation d'étudiants recrutés à bac +2 sur un concours national très sélectif. La formation a été habilitée en 2005 par l'AEVEV (Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire). Le campus, cohabilité pour 2 masters, également associé à 2 masters, est impliqué dans 6 écoles doctorales de l'UCBL.

Ayant un statut d'école interne de VetAgro Sup, l'Ecole nationale des services vétérinaires (ENSV), assure, avec des enseignants tous extérieurs, la formation initiale d'environ 25 élèves inspecteurs de la santé publique vétérinaire (ISPV) et d'étudiants étrangers désignés par leur pays. Elle participe également à la formation continue des agents des services vétérinaires et aux actions de coopération internationale conduites par le GIP "France Vétérinaire Internationale".





# La stratégie en matière de recherche et valorisation



## I – Cartographie des unités de recherche : un nécessaire recentrage thématique

A l'heure actuelle, les 2 campus n'ont pas d'équipe commune. L'activité de recherche des deux établissements constitutifs de VetAgro Sup s'appuie sur 13 unités de recherche pour l'ENVL : 8 unités multi-établissements (6 UMR et 2 EA en partenariat, notamment avec l'université Lyon 1, l'INSA Lyon, le CNRS, l'INRA et l'AFSSA), et 5 unités propres (4 URSP et 1 jeune équipe) ; et pour l'ENITA : 3 unités propres et une UMR comme membre associé. Des plateaux techniques et des plates-formes contribuent également à l'activité de recherche de l'établissement. Trois principales thématiques de recherche étaient privilégiées sur le campus de l'ENVL (Infectiologie, Pathologie comparée et recherche clinique, Productions animales) et trois à l'ENITA de Clermont (Agriculture durable, Qualité des produits alimentaires, Développement des territoires ruraux).

La constitution du Grand Etablissement (GE) VetAgro Sup s'est accompagnée de la mise en avant de 4 axes privilégiés de recherche : 1/ Agronomie Environnement Santé 2/ Aliment Nutrition Santé Management 3/ Ingénierie et Modèles Animaux pour la Santé 4/ Développement Territorial Durable et Dynamiques Agricoles. Les deux premiers axes de recherche doivent fédérer des équipes localisées sur les deux campus, le 3<sup>ème</sup> axe concerne plus spécifiquement le campus vétérinaire et le 4<sup>ème</sup> axe le campus agronomique. Cette orientation scientifique, destinée à conférer au projet scientifique du GE une meilleure lisibilité, semble cependant avoir été définie pour inclure l'ensemble des équipes de recherche des deux campus au cours d'une phase de transition accompagnant la création de l'établissement.

Si les campus vétérinaire et agronomique sont partenaires d'UMR, respectivement 6 sur le site de Lyon (UMR 871, 1233, 5525, 5557, 754, Mycoplasmoses), et une (Métafort) sur le site de Clermont, les enseignants-chercheurs des campus vétérinaire et agronomique n'y sont intégrés qu'à titre individuel, et éventuellement sous forme d'Activités Scientifiques Individuelles (ASI). Ces dernières concernent 3 unités (UR INRA 346 EPIA, UMR 5558, URH) pour les personnels issus du campus lyonnais et 1 UMR (UMR GDEC) pour ceux du campus clermontois.

Trois unités propres et une équipe d'accueil (PCL PA, RTI 2B, CRGVF, EA 4173) envisagent de former une seule unité (Réponses Tissulaires aux Agressions) sur le campus vétérinaire. Deux équipes, lyonnaise (UMAP) et clermontoise (TPA), souhaitent également former une nouvelle unité (Aliment-Consommateur-Santé-Management), localisée sur les deux sites. Une unité propre (EPR) du campus de Clermont et l'unité INRA URH élaborent un projet de rapprochement.

Les partenariats scientifiques au sein des unités de VetAgro Sup et le périmètre de leur restructuration, en évaluation au printemps 2010, ne permettent pas encore de mesurer l'apport de ces éléments aux axes structurants du GE et à sa stratégie en matière de recherche. Un renforcement du potentiel de recherche des laboratoires ainsi qu'un recentrage de certaines thématiques apparaît toutefois indispensable pour parvenir à une meilleure lisibilité des structures de recherche. Il est également souhaitable que les participations individuelles puissent préfigurer dans certains cas la mise en place de co-accréditations et de partenariats scientifiques (INRA, universités).

## II – Les instruments de pilotage scientifique mis en place à développer

Les deux établissements possédaient chacun un conseil scientifique (CS). Parmi les missions des CS figuraient les arbitrages conduisant à l'affectation aux équipes de recherche de crédits mutualisés pour soutenir certains projets structurants. La part des budgets récurrents de laboratoires correspondant à ces dotations était cependant réduite. Au cours de l'année 2009, les deux CS ont été associés de façon étroite aux réflexions accompagnant la création du GE et en particulier à celles ayant conduit à la définition des axes stratégiques de recherche portés par VetAgro Sup. Il est souhaité par les représentants des deux conseils que le nouvel établissement, via son conseil scientifique, puisse favoriser l'émergence de projets de recherche transversaux inter-campus, avec l'apport d'appuis financiers et humains. Le CS aura en particulier à examiner les évaluations AERES des unités de recherche et envisager le cas échéant la restructuration de certaines d'entre elles. Il devra également proposer des indicateurs Recherche permettant de mieux évaluer l'activité des laboratoires de l'établissement.

Parmi les missions confiées au CS de VetAgro Sup figure son implication dans un nouveau dispositif en matière de définition des profils de postes d'enseignants-chercheurs proposés aux concours de recrutement. Les profils enseignement et clinique définis par le conseil des enseignants seront ensuite proposés aux structures de recherche de l'établissement. Ces dernières proposeront le cas échéant un profil de recherche à l'appui du profil ; le conseil scientifique proposera *in fine* à la direction le profil susceptible de correspondre le mieux aux axes stratégiques de l'établissement. Cette procédure paraît être un moyen permettant de mettre en œuvre de la politique scientifique de VetAgro Sup et en particulier de favoriser l'émergence de nouveaux partenariats avec les organismes de recherche.

Le GE s'est doté d'un pôle scientifique, placé sous la responsabilité d'un directeur scientifique et d'un directeur scientifique adjoint, appartenant chacun à l'un des campus. Ce pôle sera chargé de préparer l'ordre du jour du conseil scientifique du GE et de mettre en œuvre, auprès de la direction, la politique scientifique de VetAgro Sup, en s'appuyant sur les orientations définies par le CS. Son champ de compétence concernera la recherche, les formations doctorales et les missions de représentation auprès des partenaires institutionnels (PRES, DGER, Région). Il est important que les missions du directeur et du directeur adjoint du pôle puissent s'effectuer en synergie avec le président du CS, nouvellement élu et membre extérieur à l'établissement.

### III – Une place à mieux définir pour la recherche dans le contexte régional et national

La création de VetAgro Sup a été amplement favorisée par la mise en place du pôle de compétence ESTIVE. Celui-ci exerce des missions de soutien à la recherche et au transfert des connaissances vers l'enseignement supérieur. Les nouveaux axes stratégiques présentés par VetAgro Sup sont susceptibles de faire évoluer les priorités scientifiques actuellement mises en avant par le pôle ESTIVE. Cependant le périmètre de ces réorientations reste à définir et le conseil scientifique de VetAgro Sup devra donc débattre de cette question.

Les pôles de compétitivité constituent des partenaires régionaux avec lesquels de nouvelles collaborations sont de nature à renforcer le potentiel de recherche de VetAgro Sup. Sont en particulier concernés les domaines de l'infectiologie (Lyonbiopôle) et de la génomique végétale (Céréales Vallée). Le degré d'implication dans ce dernier domaine est l'objet d'interrogations au sein de certaines composantes de recherche du GE, compte tenu des compétences affirmées du campus agronomique dans le domaine agriculture extensive et prairies. Il reviendra au CS de VetAgro Sup de débattre de ces questions.

Les deux établissements constitutifs de VetAgro Sup sont membres fondateur (ENITA) ou associé (ENVL) de deux PRES, respectivement Clermont Université et Université de Lyon. La position du GE à l'intersection de ces deux structures ne semble pas poser de difficultés particulières ; il pourrait même constituer un atout comme lien entre les deux PRES ainsi que pour le développement de projets inter-régionaux. La coopération entre PRES peut également s'inscrire dans une stratégie d'optimisation de la réponse aux appels d'offres Plan Campus et Grand Emprunt en particulier dans des domaines interdisciplinaires. La création d'une Fondation, permettant la levée de fonds, est par ailleurs envisageable au sein d'un PRES.

La complémentarité des compétences des deux campus de VetAgro Sup et leur insertion aux niveaux régional et national incitent à ce que soit particulièrement mis en valeur le potentiel de recherche du GE dans les domaines où de fortes compétences sont présentes au sein de l'établissement. Deux domaines, infectiologie et alimentation, sont très lisibles, tant du point de vue de l'expertise de recherche du GE que des potentialités d'interactions et de partenariats scientifiques à l'extérieur. Pour autant, ces deux lignes de force n'ont pas à ce jour été présentées en terme de priorités scientifiques de l'établissement.

### IV – Une formation doctorale à promouvoir

Le GE est associé à plusieurs écoles doctorales rattachées aux universités Lyon 1, Clermont 1 et 2, Grenoble 1 et à AgroBiotech. Des unités de recherche des deux campus accueillent des doctorants en nombre relativement peu élevé (une vingtaine d'inscrits, et une demi-douzaine de soutenances par an) et dont une faible proportion est issue des deux établissements fondateurs de VetAgro Sup.

Des actions de sensibilisation à la recherche ont été menées (Journées scientifiques annuelles sur le site lyonnais), mais un effort reste à accomplir afin de sensibiliser durant leur cursus un nombre plus élevé d'étudiants des deux campus à la recherche et aux métiers de la recherche.

De plus, le manque de personnel technique pour aider à la formation clinique et de chercheurs qualifiés pour encadrer la formation doctorale a été identifié par la direction du campus vétérinaire et signalé à l'autorité de tutelle.

## V – Une politique de valorisation à développer

Les deux campus représentent un potentiel de compétences propres à favoriser les actions de valorisation ; les champs d'application, différents entre les deux sites, ne doivent pas constituer un obstacle dès lors qu'une politique active d'échanges et de mise en œuvre de programmes communs de recherche sera favorisée. Sur le site lyonnais, la présence, à proximité du campus, d'acteurs économiques et industriels dans les domaines de l'infectiologie et de la santé animale (bioMérieux, Sanofi, Merial) constitue un atout important en matière de valorisation. Plusieurs plateaux techniques et plates-formes dont l'Institut Claude Bourgelat, membre d'un Réseau d'excellence RTRS, et le Centre Hospitalier d'Enseignement Vétérinaire représentent également des forces potentielles dans le domaine, sans doute insuffisamment exploitées, en particulier dans le domaine de la santé (recherche translationnelle, essais thérapeutiques).

Dans ce contexte, il est important que ces structures puissent s'associer davantage aux programmes de recherche des laboratoires de l'établissement. Il importe également que ces plates-formes soient en capacité d'investir dans de nouvelles technologies. Sur le plan opérationnel, un délégué auprès de la direction générale sera chargé de promouvoir les activités du GE avec les acteurs industriels, les décideurs publics et les structures professionnelles. Les actions de valorisation du GE devront en particulier s'inscrire dans le cadre des partenariats de VetAgro Sup avec les PRES lyonnais et clermontois ainsi qu'en relation avec les partenaires économiques et institutionnels et en particulier avec les régions.



# La stratégie en matière de formation



L'évaluation de la stratégie en matière de formation est difficile à réaliser, car la complémentarité entre les campus agronomique et vétérinaire, présentée comme l'un des facteurs du rapprochement, a encore peu d'effet tant dans l'organisation des équipes pédagogiques que dans celles des cursus. L'analyse a donc été pour l'essentiel conduite séparément pour les deux campus, en sachant que le projet stratégique d'établissement est en cours de construction et que ne peuvent donc être mises en évidence qu'un petit nombre d'actions significatives de rapprochement développées dans les domaines de l'évaluation des formations par les étudiants et des TICE.

## I – La formation des vétérinaires

### 1 • Une offre de formation fragilisée par des réformes successives

Le cursus actuellement proposé aux étudiants est un système hybride qui tente de concilier les traditions françaises et la réalité européenne initiée par le processus de Bologne. En effet, trois réformes du cursus se sont succédé récemment et une quatrième est en discussion au sein de l'autorité de tutelle. Il en résulte un manque de lisibilité et de justification des objectifs de formation pour l'étudiant. A titre d'exemple, l'enseignement des sciences fondamentales enseignées en classe préparatoire nécessite 4 semestres en France (contre 1 à 2 pour le reste de l'Europe) et n'est pas piloté par les ENV. Les 5 années en ENV ne s'inscrivent pas vraiment dans le schéma LMD, sans définition claire entre la fin de la licence et le début du master. Tous les étudiants reçoivent 2 diplômes, un en fin de 4<sup>ème</sup> année (DEFV - Diplôme d'études fondamentales vétérinaires, qui confère le grade de master) et un en fin de 5<sup>ème</sup> (DDV - Diplôme de docteur vétérinaire), alors qu'un seul suffirait. Après la 5<sup>ème</sup> année, la formation spécialisée cumule deux systèmes non complémentaires : un français (CEAV - Certificat d'études approfondies vétérinaire & DESV - Diplôme d'études supérieures vétérinaires) et un européen (internat & résidanat), sans intérêt réel pour l'étudiant ni visibilité du cursus. Enfin, la thèse d'exercice semble être confondue par certains étudiants avec un doctorat d'université, alors qu'il s'agit d'un travail de fin d'étude. VetAgro Sup n'est évidemment pas responsable de cette situation et le manque de clarté, de cohérence et de visibilité qui en résulte n'est pas à imputer à un manque de communication en interne ou en externe de l'établissement.

Une évaluation internationale a été officiellement réalisée en 2005, à la fois au niveau européen (AEEEV) et en 2009 au niveau américain (AVMA). Les résultats sont globalement positifs (approbation officielle par l'AEEEV et probable à court terme par l'AVMA) et la majorité des déficiences décelées par ces audits a été corrigée ou est en train de l'être.

Pour la formation de base (généraliste), la direction de VetAgro Sup assure un pilotage approprié de l'offre de formation, si l'on tient compte du peu de marge de manœuvre résultant des directives françaises et européennes très strictes. Néanmoins, comme dans toutes les ENV, la formation en économie et gestion de cabinets vétérinaires devrait être plus complète et plus structurée. Les étudiants en école vétérinaire notent en effet le peu de temps consacré dans leur formation à des questions de management, d'entrepreneuriat et de gestion. Ils perçoivent des mutualisations possibles avec la formation d'ingénieur à ce sujet.

Pour la 5<sup>ème</sup> année de formation ainsi que pour les formations spécialisées (CEAV, DESV, ..), il est regrettable que les 4 ENV ne collaborent pas plus afin de se répartir les spécialisations et donc d'en conforter la qualité par une mutualisation des coûts et des compétences.

L'offre en masters en co-tutelle est en réelle synergie avec l'université de Lyon, même si elle présente un succès encore faible (2 à 3 inscrits par an).

### 2 • Un nécessaire accompagnement à la formation d'un projet professionnel

Compte tenu du grand nombre de candidats au concours commun agro-véto (environ 3 000/an) et le nombre de places dans les ENV (~450/an), il n'y a aucun problème pour recruter de très bons étudiants. Ils sont très majoritairement du genre féminin (plus des trois quarts), originaires de toutes les régions françaises, mais majoritairement (35%) des deux régions du GE (Auvergne et Rhône-Alpes). Boursiers pour un tiers d'entre eux, (35%) ils sont issus pour plus de la moitié (57%) d'une famille dont le père est cadre ou exerce une profession intellectuelle supérieure.

La majorité des étudiants admis a une vision idéalisée et donc erronée des différentes facettes de la profession et des possibilités réelles de débouchés. Une des raisons en est l'absence de sélection sur base de la motivation et de projet professionnel lors du concours d'admission. Il est donc essentiel pour l'établissement de mettre en œuvre une stratégie pour informer les étudiants et les inciter à élaborer un projet professionnel qui concilie leurs motivations avec les réalités du terrain. Cette approche est réalisée en partie par VetAgro Sup via différentes activités mais ces dernières devraient être obligatoires, mieux structurées et étalées sur plusieurs années du cursus, en collaboration avec la profession vétérinaire. Vu le succès relatif des masters en co-tutelle et de la formation doctorale, un accent tout particulier doit être mis sur l'intérêt de ces formations complémentaires.

### 3 • Un environnement de travail très bien adapté aux exigences de la formation vétérinaire

L'environnement de travail est globalement excellent et adapté aux exigences du cursus vétérinaire. Les points forts sont notamment le centre hospitalier d'enseignement vétérinaire, l'e-learning et les TICE, la compétence des enseignants et le programme Clovis de gestion des données cliniques.

Les points à améliorer sont la mobilité étudiante nationale (inter-ENV) et internationale, le partage des banques de données entre les 4 ENV, l'enseignement systématique des bonnes pratiques de biosécurité et les contacts avec des étudiants d'autres disciplines (pour éviter le "ghetto véto"). La formation en animaux de production, anciennement déficiente mais en nette amélioration, devrait largement bénéficier de la fusion avec l'ENITA.

La bibliothèque du campus de Lyon est ouverte à tous les publics. Les ressources sont aussi accessibles en ligne pour le campus lyonnais, elles le seront aussi en 2011 pour le campus de Clermont. Avec des plages d'ouverture de respectivement 63h par semaine et 55h parsemaine pour les bibliothèques de Clermont et de Lyon, celles-ci sont largement accessibles.

### 4 • L'Ecole nationale des services vétérinaires (ENSV)

Ecole interne au GE, l'ENSV a une mission bien identifiée et propose un pilotage approprié de son offre de formation initiale et continue des ISPV et du suivi de ceux qui engagent une formation complémentaire par la recherche. La réorganisation des services extérieurs de l'Etat dans le domaine de la gestion des risques sanitaires (végétaux et animaux) et les nouvelles relations avec les équipes du campus agronomique de Clermont devraient faciliter l'ouverture des formations dans différents domaines, dont le phytosanitaire.

Il faut cependant s'interroger sur la faible intégration de l'ENSV à la dynamique de rapprochement entre l'ENVL et l'ENITA, qui à ce jour semble être peu prise en compte et valorisée par les différentes directions transversales, notamment celle des relations internationales à laquelle elle pourrait offrir d'intéressantes possibilités de coopération.

## II – La formation des ingénieurs

Sur le campus agronomique de Clermont, le cursus vise à former en trois ans des ingénieurs dans les domaines de l'agriculture, de l'agroalimentaire et du développement rural sur la base de connaissances pluridisciplinaires pour conduire des projets complexes. Les enseignements sont de niveau et de qualité très satisfaisants. Le référentiel de compétences a été établi, la semestrialisation, le système des crédits ECTS et le supplément au diplôme ont été mis en place, ce qui permet de confirmer l'avis de la CTI qui soulignait en 2008 la qualité du travail fait par l'équipe pédagogique de l'ex ENITA.

La vocation nationale de la formation est clairement affirmée, les étudiants étant originaires de toutes les régions françaises, avec seulement 22% en provenance de l'ensemble des deux régions (Auvergne + Rhône-Alpes). Les étudiants boursiers y représentent près de la moitié (47%) des étudiants pour 35% sur le campus vétérinaire, et il faut noter que les enfants de père agriculteur y sont en nombre significatif (17% pour 5% sur le campus vétérinaire) et que ceux de cadres et de professions intellectuelles supérieures y sont aux environs de 25%. La qualité du recrutement a été notée comme un des points faibles qu'une meilleure notoriété de ce cursus d'ingénieur pourrait corriger, d'autant plus que le placement des diplômés s'est amélioré, comme le montre un dispositif de suivi des cohortes développé depuis de nombreuses années.

L'objectif est de former des ingénieurs polyvalents et proches des réalités professionnelles, avec une insertion rapide et de qualité sur le marché de l'emploi. Pour cela la formation vise à l'acquisition d'un ensemble de connaissances et de compétences : bases scientifiques solides, maîtrise d'acquis dans un domaine technique de spécialité (avec prise en

compte des exigences de développement durable) et maîtrise de la gestion de projet et de ses dimensions économiques, sociales et humaines.

Au cours de la formation, la part de la mise en situation concrète augmente avec la diminution de l'horaire encadré de façon à permettre une augmentation progressive de l'autonomie au travail. De plus, les stages occupent une place importante (environ 40 semaines soit un tiers du temps total de formation). La relation entre les axes de recherche et la formation s'exprime plus fortement dans le cas des formations de master co-habilitées avec l'université, que quelques élèves suivent (M2) en parallèle de la 3<sup>ème</sup> année des études d'ingénieur.

Le cursus ingénieur est aussi proposé en formation continue selon le dispositif Fontanet (7 stagiaires ont démarré en 2009) avec des modalités qui ont été adaptées (2 ans) dans le sens de l'individualisation et en utilisant l'enseignement à distance (18 mois, soit la moitié du cursus) pour mieux prendre en compte les parcours professionnels des stagiaires. L'ouverture de la formation d'ingénieur par apprentissage est pour l'instant encore au stade de la réflexion.

L'ENITA a été très active dans le développement au sein du réseau des écoles agronomiques d'une politique active de VAE, dont on peut souligner le caractère exemplaire, tant en terme d'accompagnement et d'exigences auprès des candidats que de la composition des jurys.

L'amélioration de la communication interne pour la diffusion des bonnes pratiques, l'évaluation des enseignements dans le cadre d'une politique de qualité, les efforts très significatifs de développement à l'international pour augmenter la mobilité étudiante sont à poursuivre. Il est important de noter la stratégie de la direction du campus agronomique qui a su bien valoriser l'identité du cursus d'ingénieur au sein du pôle agro-vétérinaire Rhône-Alpes-Massif-Central, tout en contribuant à une meilleure insertion de ces formations d'ingénieur au sein du PRES Clermont Université pour conforter les thématiques de l'alimentation et du développement territorial.

### III – Une démarche qualité pédagogique à améliorer

L'évaluation des étudiants par les enseignants est organisée de façon professionnelle et structurée. Elle associe les différentes techniques d'évaluation, i.e. examen oral, QCM, questions ouvertes et/ou rapports écrits en fin de chaque semestre, avec en plus une évaluation permanente pour certaines formations cliniques.

L'évaluation des formations par les étudiants a été initiée très récemment et n'est pas encore systématique sur le campus vétérinaire. Elle se limite aux enseignants volontaires et à certaines formations, et la procédure de correction des déficiences détectées manque de systématisation et de visibilité aux yeux des étudiants. Ces insuffisances devraient sans difficultés être corrigées.

Il serait d'ailleurs souhaitable et cohérent qu'un questionnaire professionnel et spécifique à la formation vétérinaire (avec les différents aspects de la formation théorique, pratique et clinique) soit mutualisé entre les 4 ENV pour en réduire le coût d'élaboration et d'analyse.

Pour les évaluations déjà déployées, les étudiants y ont accès. Les résultats sont présentés en CEVE et font l'objet d'un débat. On notera que les ressources humaines engagées dans la création d'un nouvel établissement et la nième refonte du parcours vétérinaire ont été signalées comme des freins au déploiement de ces évaluations des enseignements.

L'évaluation de la formation par les anciens diplômés et les employeurs potentiels se fait de façon informelle, par l'intermédiaire des rapports de stages et des contacts indirects qu'ils génèrent entre praticiens et enseignants cliniques. Elle pourrait être systématisée, par exemple via les associations des anciens diplômés et le conseil régional de l'ordre pour la formation des vétérinaires.

### IV – Des projets ambitieux dans le domaine des TICE

Le service des TICE dénommé AVENTI (Audio-visuel et nouvelles techniques d'information), rattaché au pôle enseignement et vie étudiante, est animé d'une réelle envie de partager et de poursuivre les travaux en synergie au sein du nouvel établissement. La collaboration et le soutien des EC et des étudiants témoignent d'une adhésion des acteurs aux apports des nouvelles technologies, le e-enseignement étant développé, tant à Lyon où il a été primé (Prix Innovation et Award) qu'à Clermont, depuis plusieurs années, et ce, sans se limiter à la mise en ligne des cours.

Pour aller plus avant le rapprochement des deux écoles implique :

- l'instauration d'une dynamique de projet commun et le développement de mesures incitatives pour impliquer encore davantage les enseignants ;
- la recherche d'un lien ou d'une harmonisation des deux plates-formes (les situations actuelles étant assez différentes) en tenant compte des besoins pédagogiques des deux cursus ;
- le transfert de la maintenance technique des plateformes vers la DSI (pour le campus Veto, celles de Clermont étant hébergées par l'université Blaise Pascal) ;
- la poursuite du partage d'expériences (internationalisation, formation continue...) et de le maintien voire le développement des liens avec les partenaires (PRES, universités, autres écoles...).



# La stratégie en matière de vie étudiante



La création de VetAgro Sup étant récente, il est difficile de parler d'identité commune chez les étudiants. Néanmoins, si les représentants étudiants ont bien été intégrés de part et d'autre aux groupes de réflexion et s'il y a eu un débat sur la couleur du logo du futur établissement au sein de l'ensemble de la population étudiante, il n'y a pas eu d'autres actions permettant de faire naître une communauté étudiante VetAgro Sup. L'établissement a bien intégré à son projet d'établissement le développement d'une culture d'établissement commune, mais, la traduction dans les faits de cette volonté politique est encore inexistante.

## I – Une représentation étudiante bien organisée

Tous les sièges à disposition des étudiants dans les conseils sont pourvus (CA et CEVE). Lors des campagnes d'élection, les étudiants ont la possibilité de passer dans les amphithéâtres pour assurer leur campagne. L'établissement n'alloue pas de moyens spécifiques aux campagnes électorales. Les taux de participation aux élections étudiantes sont supérieurs à 40% (résultats de 2010) sur le campus clermontois et compris entre 25% et 30% sur le campus lyonnais (résultats de 2009).

L'établissement n'assure par la formation des élus étudiants, mais favorise (financièrement) leur participation aux événements des organismes nationaux de représentation étudiante. Les étudiants élus estiment avoir accès aux débats dans les différents conseils, ils s'investissent pleinement dans la vie de l'établissement (par exemple, lors de la refonte des études vétérinaires). On notera que les étudiants ont intégré les groupes de travail relatifs à la création de VetAgro Sup dès leur création.

Il y a 2 BDE, qui, outre l'animation des campus, assurent une mission de représentation étudiante, avec notamment la participation du président du BDE de Lyon au conseil du CHEV : l'établissement leur alloue des locaux et verse des subventions en fonction des projets au BDE clermontois. Ceux-ci jouent aussi un rôle central dans les liens qu'entretiennent les étudiants avec l'administration, par exemple, pour réserver des salles. Les deux BDE contribuent activement au rayonnement de l'établissement, en participant à des salons professionnels (Sommet de l'élevage à Clermont-Ferrand et Salon international de l'agriculture à Paris). Des rencontres sont prévues entre les dirigeants des 2 BDE suite à la création du nouvel établissement afin de définir les synergies.

## II – Des conditions de logement et restauration satisfaisantes

Les deux campus disposent de résidences étudiantes dédiées et de services de restauration. Concernant le campus de Clermont, l'établissement est propriétaire et gestionnaire de ces services alors que les résidences et le restaurant universitaire du campus lyonnais sont sous gestion du CROUS. Dans les deux cas, les capacités d'accueil réservées ou propres aux étudiants de l'établissement sont supérieures à 50% des effectifs. VetAgro Sup entretient des relations privilégiées avec le CROUS de Lyon qui assure une large partie des chambres nécessaires aux étudiants. Ces relations sont établies dans le cadre d'une convention prévoyant un bilan annuel évaluant la qualité du service rendu par rapport aux attentes et présentant les résultats économiques et financiers. Les locaux des résidences lyonnaises sont alloués aux activités sportives, en collaboration avec le Club Olympique Bourgelat (salle de gym, ...) et d'autres clubs, le CROUS favorisant les activités par le versement de fonds ( $\pm 1500\text{€}/\text{an}$ ).

## III – Médecine préventive et actions de prévention

Les activités de médecine préventive sont assurées par une convention avec le Service de Santé Interuniversitaire sur le campus clermontois. Sur le site lyonnais, un médecin est présent chaque semaine pour un total de 85h/an. Ces deux systèmes permettent d'assurer le fonctionnement de la médecine préventive. On note l'absence d'une infirmière sur le site de Lyon, alors que les activités internes au cursus vétérinaire (notamment au CHEV) justifieraient une présence à mi-temps selon les étudiants et l'établissement. Une convention commune aux 2 BDE concernant les conduites addictives dans le cadre des événements étudiants est en cours de rédaction. Une mission est développée au niveau de Lyon sur le mal-être étudiant par la DEVE, des actions similaires sont développées sur le campus de Clermont. Une mutualisation des pratiques est à l'étude.

## IV – Sport et culture

En termes de culture, les étudiants bénéficient des offres des collectivités territoriales, ainsi que des structures qu'ils développent eux-mêmes avec le soutien de l'établissement (subventions). Pour les activités sportives, les deux clubs sportifs étudiants proposent des activités diversifiées. Les adhésions à ces deux clubs sont importantes, cependant on note une asymétrie dans l'investissement de l'établissement vis-à-vis des activités sportives, avec la mise à disposition d'un enseignant d'EPS sur le campus de Clermont alors que sur le campus lyonnais l'établissement est plus en retrait. Les étudiants disposent de créneaux horaires pour s'adonner aux activités culturelles et sportives. Il est fortement encouragé dans le cursus ingénieur, de pratiquer des activités sportives et culturelles.

## V – Des associations de diplômés dont les activités sont à conforter

Il existe deux associations d'anciens étudiants. La formation d'ingénieur étant récente, l'association des ingénieurs diplômés (150 adhérents) se développe progressivement et assure la mise à jour de l'annuaire des anciens diplômés ainsi que la participation à la journée technique de présentation des métiers. L'association des anciens élèves de l'ENVL (250 adhérents) amorce une reprise d'activité après plusieurs années de faible activité et commence à constituer un annuaire des diplômés. Celle-ci organise des conférences techniques à destinations des futurs et des diplômés et alloue des bourses aux étudiants en difficultés dans le cursus vétérinaire (pour les préparations de thèses et les voyages à l'étranger). Les deux associations ont peu de liens avec l'établissement. Cependant, un ancien étudiant de l'établissement est membre nommé du conseil d'administration.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Une mutualisation du service de relations avec les entreprises

VetAgro Sup s'appuie sur l'expertise acquise depuis 2008 par le bureau des relations avec les entreprises de l'ENITA. Son objet est de regrouper l'ensemble des processus "amont" et "aval" touchant l'entreprise : formation, observatoire des diplômés et insertion des ingénieurs, accompagnement dans la définition du projet personnel des ingénieurs. La stratégie est consolidée par le recrutement d'un attaché commercial dont la mission est de démarcher les entreprises par différents réseaux dont celui des anciens diplômés pour référencer le GE auprès des grands groupes agroalimentaires, formaliser les offres de stages et valoriser les formations.

En termes de notoriété, le campus vétérinaire bénéficie de l'image porteuse du métier vétérinaire ; les diplômés n'ont pas de difficultés majeures d'insertion même s'il serait nécessaire d'approfondir cette approche en différenciant le secteur des animaux de compagnies, de celui des animaux de rente. Ceci explique d'ailleurs le faible niveau d'accompagnement des étudiants vétérinaires dans la construction de leur projet personnel et l'absence constatée d'un observatoire des diplômés. Cette absence de projet structuré conduit les étudiants de 5<sup>ème</sup> année à faire des "non choix" d'orientation. Conscient de cette carence et s'appuyant sur l'expérience du campus de Clermont, la direction de VetAgro Sup impose depuis cette année que le choix de spécialisation en 5<sup>ème</sup> année soit réfléchi et étayé par chaque étudiant.

Autant le processus de rapprochement des deux campus dans le GE est une logique aboutie, autant elle ne doit pas empêcher VetAgro Sup d'envisager des collaborations étroites et naturelles avec d'une part les écoles agronomiques et d'autre part les ENV. VetAgro Sup n'échappe pas au manque de mutualisation entre établissements nationaux vétérinaires avec l'absence de partage d'outils, comme la plate-forme clinique "Clovis" que chaque ENV exploite en propre sans en partager la base de données, ou le manque de véritable stratégie en matière de spécialisation des cursus entre les écoles.

## II – Le rôle fédérateur du pôle de compétences ESTIVE

VetAgro Sup est fortement impliqué dans le pôle de compétence ESTIVE, qui a joué un rôle fédérateur en donnant du sens à la création du GE. Ce pôle interrégional rassemble les forces de la recherche (ENGREF, CEMAGREF, INRA) et de l'enseignement (VetAgro Sup et ISARA) sous forme d'un GIS soutenu par des financements du MAAF, des partenariats privés et les collectivités locales. Il regroupe sous sa bannière 1 600 étudiants, 200 doctorants et 600 chercheurs et est en relation avec deux PRES, Lyon et Clermont. Une des applications concrètes du pôle ESTIVE est l'organisation d'une rencontre annuelle entre enseignants et chercheurs dont l'objet est le transfert de compétences de l'enseignement supérieur vers l'enseignement technique agricole. Il faut peut être regretter l'absence de l'AFSSA dans cette coordination interrégionale.

## III – Un GE bien soutenu par les collectivités territoriales

Les collectivités locales sont intégrées à la gouvernance du GE à travers leur participation au CA. Si les collectivités locales étaient, dans un premier temps, plus favorables aux solutions en adéquation avec leur périmètre d'action (Grand Lyon - région de Clermont Ferrand) ; il semble que le GE interrégional soit maintenant bien accepté dans une vision "complémentaire sans être en concurrence". L'enjeu identifié pour le GE est d'établir le lien entre les deux PRES.

Il faut noter l'initiative de la collectivité clermontoise qui affiche une politique volontariste via l'octroi de bourses : 1/ doctorales, 2/ à la mobilité étudiante dans le cadre d'échanges avec les 7 villes jumelées, 3/ d'études dans les domaines d'excellence dont les biotechnologies.

## IV – Un partenariat efficace avec les milieux socio-économiques

L'établissement est en relation étroite avec les milieux socio-économiques qui sont aussi impliqués dans la vie de l'établissement par leur présence dans les conseils (CA et CEVE) et leur participation à la journée des métiers pour le campus agronomique.

Les cibles du GE sont les IAA, l'industrie pharmaceutique, les entreprises vétérinaires et les exploitations agricoles. A ce titre, le GE est représenté via la direction ou les UR dans de nombreuses structures associatives (pôles, réseaux thématiques, clusters).

VetAgro Sup est prestataire de services pour les cibles identifiées et se positionne en structure d'accueil d'entreprises. A travers le BFPSA, l'ICIB et les laboratoires spécialisés en biochimie, Anatomopathologie ou le laboratoire vétérinaires départemental (LYD) l'établissement affiche un chiffre d'affaire de 3,1 millions d'euros en progression de 15% sur 2009.

VetAgro Sup impose la réalisation de stages pendant le cursus de formation initiale. Ces stages prennent la forme de périodes de découverte de 1 à 2 semaines pour le cursus véto, jusqu'au stage de fin d'études d'ingénieur en entreprise d'une durée de 6 mois. Si la politique des stages est bien maîtrisée par le GE, il conviendrait de développer deux axes d'amélioration : 1/ la professionnalisation des maîtres de stages et la formation par alternance, 2/ la formation d'ingénieur par apprentissage. Des associations de diplômés seraient à conforter pour renforcer le partenariat professionnel.

Il existe deux associations d'anciens étudiants. La formation d'ingénieur étant récente, l'association des ingénieurs diplômés (150 adhérents) se développe progressivement et assure la mise à jour de l'annuaire des anciens diplômés ainsi que la participation à la journée technique de présentation des métiers. L'association des anciens élèves de l'ENVL (250 adhérents), amorce une reprise d'activité après plusieurs années de faible activité, et commence à constituer un annuaire des diplômés. Celle-ci organise des conférences techniques à destinations des élèves et des diplômés et alloue des bourses aux étudiants en difficultés dans le cursus vétérinaire (pour les préparations de thèses et les voyages à l'étranger). Les deux associations ont peu de liens avec l'établissement alors qu'elles pourraient utilement contribuer à renforcer les liens avec les milieux professionnels et qu'elles sont membres du conseil d'administration.

# La stratégie en matière de relations internationales



Le pôle international, structuré autour de la responsable, déléguée auprès du directeur général, a pour mission d'élaborer une stratégie propre à l'établissement en relation avec les instances de gouvernance (comité stratégique) et la commission des relations internationales. Il coordonne la mise en œuvre des projets, suit les partenariats en direct ou via des réseaux (FVI, PRES, ...) en lien fort avec les régions. Il représente et promeut l'établissement lors de toutes manifestations en relation avec son champ d'action.

Les deux sites partent de pratiques très différentes. Le campus vétérinaire est peu enclin à la mobilité sortante mais très attractif pour la mobilité entrante (19 étudiants en provenance principalement d'Allemagne et d'Espagne). La mobilité ERASMUS y est facultative et valorisée en crédits de formation. Sur le campus "agro" la mobilité sortante est forte (30 étudiants par an pour une mobilité d'un semestre et la totalité des étudiants pour une mobilité courte d'un stage obligatoire de 6 semaines minimum). Elle se traduit par une organisation active, facilitant les programmes ERASMUS qu'elle considère comme vitaux et prioritaires dans sa stratégie propre et la participation des EC à un programme de formation intensif européen.

Les axes stratégiques en matière de relations internationales, annoncés par la direction sont au nombre de cinq : 1) mettre en place une culture internationale ; 2) développer la mobilité entrante en enseignement (enseignants, étudiants) et en recherche (doctorants, post-doctorants, chercheurs) ; 3) favoriser la mobilité internationale sortante (étudiants, EC et personnels) ; 4) développer la dimension internationale de l'activité scientifique ; 5) structurer les partenariats internationaux.

VetAgro Sup est actuellement en relation avec 70 établissements partenaires dans le monde (38 pays) avec un axe européen fort. Des relations sont entretenues avec les pays francophones d'Afrique, d'Amérique du Nord (Canada), avec des pays d'Amérique latine (université LA MOLINA au Pérou, projet CHILFAGRI au Chili) ou d'ASIE (Vietnam, Thaïlande). La stratégie actuelle se fonde sur l'existant et sur les opportunités, notamment en termes de coopération francophone. Elle tourne autour de projets individuels qui se structurent et se fondent, ensuite, dans de grands axes stratégiques, par exemple le positionnement en Amérique latine ou en Asie. Les conventions passées, par l'un ou l'autre des 2 campus, font l'objet, au fur et à mesure de leur renouvellement, d'avenants prenant en compte le nouveau périmètre du GE.

Il est regrettable que l'ensemble des ordres de missions à l'International ne passe pas systématiquement par le pôle, ce qui ne permet pas de réaliser une cartographie exhaustive de ses diverses missions tant qualitativement que quantitativement et ce qui ne permet pas une véritable valorisation de l'image du GE au travers de ses EC, véritables ambassadeurs de VetAgro Sup.

Le site Internet de VetAgro Sup est décliné en français, en anglais et en espagnol. Il est enrichi d'un "blog" spécifique dédié aux relations internationales. Le GE souhaite capitaliser sur l'expérience acquise pas les deux campus en matière d'enseignement des langues et a pour objectif à court terme un niveau minimal de pratique de l'anglais pour tous ses étudiants (750 points au test TOEIC).

Le pôle international souhaite saisir l'opportunité des manifestations internationales qui se dérouleront à Lyon à l'occasion du 250<sup>ème</sup> anniversaire de la création de l'école (VET 2011) pour mieux faire connaître la marque VetAgro Sup et les activités de formation et de recherche du GE à l'ensemble des visiteurs étrangers.



# La gouvernance dans un contexte de fusion-rapprochement de deux écoles aux cultures différentes

L'établissement est administré par un conseil d'administration de 32 membres (actuellement provisoire) présidé par des personnalités de grande notoriété. Il comportera un conseil scientifique, un conseil des enseignants et un conseil de l'enseignement et de la vie étudiante. L'équilibre entre les deux sites est assuré tant par la représentation dans les différents conseils que par la répartition des tâches au sein du comité stratégique et la localisation des réunions de façon alternée entre Lyon et Clermont-Ferrand.

La direction générale s'organise autour d'une équipe identifiant clairement deux directeurs adjoints en charge de chacun des campus et assurant la dynamique de construction du grand établissement avec des directions transversales structurantes et équilibrées en fonction des compétences disponibles à Lyon et à Clermont-Ferrand. Cette gouvernance est encore en construction, les nouveaux statuts de l'établissement n'étant pas encore votés au moment de cette évaluation et les instances communes non encore constituées à partir des élections des différents collègues concernés.

## I – La construction d'une direction des ressources humaines centralisée

Du recrutement à la gestion individuelle et collective des personnels, les missions du service couvrent l'accompagnement des parcours (formation, conseil), l'amélioration des conditions de travail et le développement du dialogue social. Elles sont assurées par une équipe soudée, malgré la récente réorganisation, mobilisée et motivée.

Le pilotage des ressources humaines s'exerce dans un contexte relativement contraint du fait notamment du poids des pratiques, de l'histoire et des relations avec le ministère de tutelle. Ceci explique en partie la mise en œuvre encore timide d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'absence de dispositifs formalisés, de type tableaux de bord, de nature à orienter les décisions stratégiques. Ainsi, un recrutement sur poste devenu vacant se réalise-t-il principalement sur un mode classique qui n'intègre qu'à la marge une programmation des départs, des transformations d'emplois et l'analyse du besoin de nouvelles compétences. En matière de recrutement des EC, la nouvelle stratégie (les profils des postes d'enseignants-chercheurs après avis du conseil des enseignants sont soumis aux directeurs de laboratoires avant débat et vote en CS et CA) apparaît bien acceptée au sein de l'établissement avec comme objectif partagé de permettre une analyse du lien enseignement-recherche, tout en limitant le risque de pratique d'activité scientifique de manière isolée. Le service RH, bien qu'associé à ce processus assure principalement un rôle d'appui et de suivi (formalisation des procédures, rédaction des profils) avec beaucoup de réactivité.

En peu de temps, le rapprochement a constitué un accélérateur en matière d'harmonisation des procédures et de partage de bonnes pratiques de :

- gestion des contractuels (avec formalisation d'un certain nombre de procédures) qui représente une lourde tâche du fait de leur nombre (50% des 360 ETP des AITOS sont des contractuels) et de leur turnover constaté ;
- généralisation des fiches de postes sur les deux campus et de systématisation tous les deux ans de la tenue d'entretiens professionnels pour les AITOS ;
- de convergence des dispositions en matière de temps de travail et des modalités de suivi.

La mise en place d'un CTP commun, réunissant des représentants des deux campus aux cultures différentes, donne également une nouvelle dimension au dialogue social. Les travaux sont conduits au sein de l'établissement dans un contexte de transparence entre les services et avec la direction et de manière fédérée sous l'égide du secrétaire général.

Un des premiers objectifs sera de cartographier l'ensemble des emplois en s'attachant à définir la permanence des fonctions - en vue de limiter le recours à des personnels contractuels - et les nouvelles compétences à développer. Reste à construire un bilan social, dont l'intérêt est méconnu des personnels et non valorisé, et une culture commune sur des indicateurs partagés. Les projets à poursuivre ou à initier ne manquent pas : référentiel métiers et compétences, pierre angulaire d'un projet de GPEC, catalogue commun des formations, exploitation des évaluations des actions de formation pour conduire les mesures d'ajustement de l'offre. Ceci ne pourra se faire sans réfléchir rapidement à des outils capables de communiquer entre eux et d'alimenter un infocentre et sans abonder les moyens notamment en faveur de la formation.

Enfin, la restructuration récente porte en elle quatre risques ou points de vigilance à ne pas négliger par la direction générale de l'établissement :

- la perte de visibilité et de réactivité dans les processus de décision ou d'arbitrage (création d'un échelon supplémentaire adjoint aux services et au directeur, auquel s'ajoute un sentiment d'éloignement des personnels de Clermont) ;
- la démobilitation induite par le sentiment que la dynamique engagée 12 mois avant la création du nouvel établissement est suspendue ;
- l'incompréhension de la part de communauté scientifique des deux campus sur des objectifs communs poursuivis à plus long terme : il conviendrait sans doute d'expliquer davantage le sens de la fusion ou les effets bénéfiques attendus ;
- la délicate gestion globalisée des emplois sur les deux campus, les possibilités théoriques de redéploiement étant contraintes par l'éloignement géographique, ce qui limite les effets de mutualisation possible.

## II – Une gestion budgétaire et financière unifiée

La situation observée correspond à une phase de transition avec un processus budgétaire qui est, pour l'instant, la somme des budgets des deux écoles et des services qui les composent et qui repose sur des procédures peu comparables entre les deux campus. Elle se caractérise par les éléments suivants :

- une situation financière confortable malgré un remboursement d'emprunt en cours jusqu'en 2013 ;
- une allocation des moyens en interne reposant davantage sur une bonne connaissance des besoins récurrents que sur une réflexion de moyens alloués à des objectifs prioritaires, sauf exception ;
- un coût par étudiant allant de 1 (12 228 euros) à 2,5 (28 973 euros), l'analyse n'ayant pas permis de vérifier que la méthodologie de calcul était comparable ;
- une gestion directe - sur le campus Agro - ou par délégation - sur le Campus Vêto- d'activités d'hébergement et de restauration induisant de lourdes charges ;
- une répartition des rôles entre le service ordonnateur (composé d'un peu moins de 25 ETP) et l'agent comptable (4 ETP) claire et vécue comme une garantie de bon fonctionnement.

Des travaux structurants sont d'ores et déjà engagés :

- en matière de pilotage de l'achat public au moyen du développement d'une fonction d'ingénierie opérationnelle et juridique sur les marchés publics ;
- en ce qui concerne l'émission des titres : plus de 7 000 titres en cumulé des deux écoles en 2009 représentant une lourde tâche difficile à contrôler, un objectif est d'optimiser la gestion de ces recettes et d'uniformiser l'outil de facturation ;
- sur le processus de commande : un peu moins de 8 000 bons de commande émis au niveau des services donnent lieu à un contrôle et visa du service financier qui semble réactif et satisfaisant ; cette vérification efficace au moment de l'engagement garantit un mandatement de qualité tout en maintenant une forte responsabilisation des centres "dépensiers".

De plus un changement d'outil de gestion est envisagé de même que l'évolution des modes d'allocation interne : la construction à moyen terme de contrats d'objectifs et de moyens avec les laboratoires, les plateaux techniques ou encore pôles est une voie à poursuivre. En outre, une lourde tâche en matière de paie consiste à réaliser plus de 4 000 bulletins par an. L'ensemble du processus semble maîtrisé et s'inscrit dans un contexte de bonnes relations entre le service des ressources humaines, le service des affaires économiques et financières et les services accueillant les personnels contractuels ou vacataires. Cependant, il est consommateur de temps du fait d'une double saisie des éléments de rémunérations sans interface RH/Paie, tant pour les contractuels que pour les titulaires payés sur budget de l'Etat.

D'une manière générale, on peut souligner une relative pertinence des dispositifs en place et des projets engagés ou annoncés visant notamment à optimiser l'usage des moyens des deux ex-écoles ou encore à élaborer de manière commune des procédures dans un souci de travail en équipe. On ne peut que souhaiter le renforcement du contrôle de gestion, fonction d'ores et déjà en place dont les résultats semblent, faute d'outil adapté, encore faiblement diffusés et utilisés comme levier de changement ou d'aide à la décision.



Si la fusion peut avoir comme vertu d'atteindre une masse critique pour accroître la valeur ajoutée et les économies d'échelle, effets qui ne seront mesurables qu'à moyens termes, elle a eu pour conséquences, sur les services administratifs, d'accélérer voire provoquer la mise en commun de bonnes pratiques et une réflexion sur des changements nécessaires, notamment celui visant le remplacement de l'outil de gestion budgétaire, financière et comptable. La dynamique en place portée par des personnels motivés et compétents doit être confortée autour d'objectifs stratégiques clairs définis dans le projet d'établissement à venir. D'une manière générale, il conviendra de veiller à leur déclinaison opérationnelle pour l'ensemble des services de l'établissement et des équipes des deux campus.

### III – La nécessaire construction d'un système d'information globale et de tableaux de bord

L'ambition affichée par la direction est à la hauteur du retard dans ce domaine. Cependant un risque de manque de moyens humains et sans doute un besoin de hiérarchisation des priorités sont pointés. Les dispositifs d'aide à la décision sont embryonnaires et s'ils existent sur quelques segments d'activité, ils sont à repenser dans le contexte du grand établissement nouvellement créé qui est né de deux cultures relativement différentes et issus de deux "modèles" d'organisation des processus de décision différents (*l'un jacobin, l'autre familial...*).

La refonte du système d'information est engagée suivant deux axes bien identifiés : le développement des outils pour les opérations courantes et l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement (indicateurs, outils de pilotage, entrepôts de données...). Elle s'appuie sur une équipe soudée, bien que bipolaire, et sur les résultats d'un audit conduit en 2009 ayant permis la définition d'un schéma directeur des SI couvrant les 3 années à venir.

Face à l'ampleur du chantier du fait du nombre de projets retenus (Finances, Scolarité, RH, Recherche, TICE, Outil décisionnel, ...) et du degré de complexité induit par l'existence, encore une fois, des deux campus, il conviendrait de ne pas sous-estimer les délais qui seront nécessaires aux déploiements des solutions. De plus, la question des interfaces entre produits de gestion n'apparaît pas clairement posée alors qu'elle est devenue incontournable pour un support efficace à la réalisation des missions d'un EPSCP.

### IV – Le développement d'une gestion harmonisée du patrimoine

Les missions et les objectifs du service "patrimoine immobilier et service logistique" sont clairement définis dans un souci de support au quotidien des usagers des deux campus et pour le site lyonnais de deux implantations secondaires (1 clinique véto à l'Arbresle - activité commerciale et pédagogique et 1 Terrain agricole sur la commune de Dardilly pour la production de fourrage).

Elles sont assurées par des équipes en nombre relativement important soit :

- 34 personnes sur le Campus Véto pour assurer l'entretien et la maintenance de 41 000 m<sup>2</sup> bâtis datant de la fin des années 70 sur un espace total de 44 ha ;
- 13 personnes sur le Campus Agro pour assurer l'entretien et la maintenance de 15 000 m<sup>2</sup> dont la moitié est récente ou a été réhabilitée.

Cela semble permettre un bon équilibre entre la réalisation, en interne, de certains travaux de maintenance et les possibilités d'externalisation (avec suivi du chantier en interne et mise en place d'une procédure de marché unique pour les deux campus) pour un budget annuel de maintenance 300 000 euros / an sur le campus de Clermont et 1 million sur Lyon.

La planification et le suivi de la maintenance sont des points forts doublés d'une capacité à anticiper sur des projets d'envergure du fait de l'existence de diagnostics réalisés récemment (Diagnostic énergétique et Bilan carbone). Dans un contexte où le partage d'expériences des deux campus est déjà bien engagé, reste à harmoniser le déploiement d'un logiciel de gestion des surfaces et la généralisation de plans numérisés, présents sur un des campus.

Aucune faiblesse majeure n'est donc identifiée bien qu'il soit nécessaire, sans doute, d'aller plus loin dans la définition des priorités globales au niveau de l'établissement en vue d'une programmation pluriannuelle comme cela a été fait pour les travaux de désenfumage. Pour cela le recrutement en cours d'un directeur du patrimoine pourra être un renfort au service du grand établissement. Il conviendrait également de poursuivre l'analyse des besoins en prenant appui sur les audits existants autour des trois dimensions d'ores et déjà bien prises en compte (accessibilité/développement durable / Hygiène et sécurité), afin notamment d'objectiver la stratégie d'agrandissement des surfaces sur le campus Agro évoquée en filigrane du projet stratégique.

## V – L'hygiène et sécurité qui imposera de lourdes tâches

Les actions en faveur de la prise en charge du handicap tant des étudiants que des personnels ou des “clients” démontrent la mobilisation de l'école sur ces questions. Elles sont portées avec les mêmes convictions au sein des deux campus autour du chargé de mission Handicap et en lien avec le monde associatif et les responsables H&S. Le projet lancé depuis la fin des années 90 a permis d'atteindre deux objectifs significatifs : accessibilité du cadre bâti, 6% des postes occupés par des personnels en situation de handicap. Le soutien politique et financier dont bénéficie ce projet se conjuguera demain avec le développement de l'enseignement à distance et les avancées réalisables dans un cadre partenarial plus large (régions, PRES). Conscient de l'importance des tâches à réaliser en matière d'hygiène et sécurité, le secrétaire général est personnellement impliqué avec le soutien d'une personne sur chaque site. Les objectifs sont bien identifiés au service, d'une part, de la mise en place et du suivi des contrôles techniques et de la maintenance de sécurité obligatoire et, d'autre part, de la garantie de conformité des travaux réalisés.

Un document unique existe sur chaque campus portant chacun un plan de prévention des risques ; des registres bien qu'au format papier existent et sont suivis ; des réunions régulières des CHS sont un point commun positif de chacune des ex-écoles ; une charte est signée avec les associations étudiantes hébergées ; la formation des personnels et des étudiants aux risques professionnels est un acquis ; les bâtiments répondent aux normes de sécurité incendie ; le suivi médical des agents est une priorité affichée et mise en œuvre.

Cependant, il semble que des bâtiments abritant des laboratoires et des animaux soient devenus non adaptables aux normes H&S et qu'il devient urgent de chiffrer et d'échelonner les travaux à engager, d'autant que la réglementation sur les risques chimiques et le risque animal a évolué. Dans cette perspective, une interrogation demeure sur les marges d'action corrective de l'école dans cette démarche, à l'heure où les attributions de subvention se font au fil de l'eau et de manière fléchée après demande au CHS ministériel.

Quoi qu'il en soit, l'harmonisation des actions et leur développement passent par la mutualisation des moyens et des expériences des deux campus et la mise en place effective des structures VetAgroSup communes (CHS, Equipe SIAP sur les deux campus) en anticipant au plus tôt sur le départ prévu à la retraite des deux personnes en place sur chaque campus actuellement.

## VI – Une stratégie de communication au service d'une nouvelle identité encore à construire

Le pôle communication, composé de 4 personnes, dont 1 webmaster, est placé sous la responsabilité d'un professeur délégué auprès du directeur général et membre du comité stratégique. Il s'est vu fixer quatre missions : 1/ construire une identité commune, 2/ promouvoir la marque VetAgro Sup, 3/ assurer la promotion des activités de l'établissement, 4/ développer et consolider les réseaux et partenariats institutionnels et professionnels.

S'appuyant sur la dynamique créée par le consensus partagé pour le rapprochement des deux écoles le pôle a su l'accompagner par des documents d'information générale sur l'avancée du processus, par une newsletter hebdomadaire, la création d'un nouveau logo largement discuté et la création d'une plaquette commune de présentation du nouvel établissement. L'implication de la majorité des personnels et des responsables d'associations d'étudiants dans les différentes étapes et manifestations communes est significative de la volonté commune pour la réussite de ce GE. Les tâches sont cependant encore dans une phase préliminaire à la construction d'un plan global de communication en cours d'élaboration.

# Conclusion et recommandations



L'évaluation intervient à un moment-clé de la vie de ce nouvel établissement qui est celui des premiers mois du rapprochement et fusion de 2 écoles (ENITA et ENVL qui a une mission particulière), de l'installation des nouvelles instances de gouvernance (CA, CS, CE et CEVE), et de la construction du projet stratégique d'établissement pour les 4 prochaines années.

La mission a constaté un pilotage consensuel du projet réalisé par la nouvelle direction générale constituée dans la continuité des équipes antérieures. La démarche est pragmatique, partagée par la grande majorité des personnels dans le cadre d'un équilibre respectueux des deux campus prenant en compte au mieux les contraintes de la distance entre les deux sites (deux heures de voiture en l'absence de transports en commun opérationnels).

La complémentarité des compétences scientifiques des deux campus dans les thématiques "Nutrition-Santé" des productions animales est une réelle opportunité de synergie et d'attractivité dans les domaines de l'infectiologie et de l'alimentation. Cette potentialité est confortée par la proximité des équipes universitaires de haut niveau et la qualité des équipements avec notamment la plateforme de recherche de l'institut Bourgelat du site de Marcy-l'Etoile.

Créé pour assurer une meilleure reconnaissance internationale, le grand établissement VetAgro Sup est encore de très petite taille (moins de 1 000 étudiants, dont moins de 30 doctorants, et à peine 105 enseignants-chercheurs, dont moins de 50 HDR) à l'échelle européenne. Son inscription dans le dispositif LMD et le processus de Bologne visant à favoriser la mobilité étudiante reste limitée, tout particulièrement pour le cursus vétérinaire.

La bonne insertion actuelle des diplômés dans la vie professionnelle ne doit pas être un frein à un suivi précis et régulier de la carrière professionnelle des vétérinaires et à une professionnalisation des démarches d'évaluation des formations, tant par les étudiants que par les professionnels.

Le réseau relationnel construit d'une part sur un pôle de compétence spécialisé du ministère en charge de l'agriculture (ESTIVE) pour conforter les liens avec la recherche (INRA/CEMAGREF) l'enseignement supérieur (ISARA), d'autre part sur deux PRES (Université de Lyon et Clermont Université) du fait de la localisation sur deux sites universitaires, nécessitera une hiérarchisation des priorités pour éviter la dispersion des thématiques tant scientifiques que de formation.

## I – Les points forts

- Une stratégie claire et cohérente en termes de gouvernance globale partagée par la direction de l'établissement et ses partenaires ;
- Un rapprochement des cultures agronomique et vétérinaire au service d'une offre de formation de qualité et attractive ;
- Une direction générale attentive aux attentes tant des partenaires économiques et scientifiques que de celles des personnels et des étudiants ;
- La qualité de la vie étudiante des deux campus, avec un environnement de travail bien adapté, une excellente animation associative, et de bonnes conditions de logement et restauration ;
- Des structures avec des moyens techniques et humains de haut niveau dans le domaine des cliniques vétérinaires et dans le domaine appliqué de l'élevage extensif.

## II – Les points faibles

- Des priorités scientifiques trop dispersées, avec une faible structuration et des activités de valorisation insuffisantes ;
- Un trop faible nombre de doctorants et de post-doctorants, ainsi que de chercheurs à temps plein ;

- Une professionnalisation insuffisante des stages des étudiants vétérinaires sans véritable politique d'apprentissage et de formation en alternance ;
- Une absence de partenariat pour les formations de spécialisation de 5<sup>ème</sup> année et de mutualisation des données des cliniques vétérinaires (notamment à partir du logiciel CLOVIS) conséquence du manque de coopération entre les 4 écoles nationales vétérinaires françaises pour construire une stratégie de partenariat ;
- La fragilité du système d'information consolidant les deux campus dans leur rapprochement et au service du pilotage et de l'aide à la décision.

### III – Les recommandations

- Organiser des synergies claires entre les cursus de formation dans le domaine des productions animales valorisant effectivement la constitution du grand établissement et les apports respectifs des écoles fondatrices ;
- Veiller à construire sur le long terme un réel équilibre de management et de moyens entre les deux campus de Lyon et de Clermont-Ferrand ;
- Mettre en valeur et soutenir des priorités scientifiques ; encourager la formation à et par la recherche, en liaison avec les écoles doctorales ;
- Développer les actions de valorisation, les diversifier en s'appuyant sur le fort potentiel de recherche, en particulier en termes de recherche translationnelle et d'essais thérapeutiques ;
- Consolider la politique en matière de RI recentrée sur des axes stratégiques forts, dans des zones internationales moins nombreuses mais mieux identifiées et reposant sur des projets de partenariats profitable aux thématiques scientifiques du GE, aux différentes communautés du GE et non aux projets individuels ;
- Assurer une meilleure visibilité aux activités de l'ENSV, notamment dans le domaine de la formation continue à l'international.

# Liste des sigles

## A

AEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AITOS	Administratifs, ingénieurs techniciens et ouvriers de service
ASI	Activités scientifiques individuelles

## B

BDE	Bureau des élèves
BFPSA	Bureau de la formation professionnelle en santé animale

## C

CA	Conseil d'administration
CE	Conseil des enseignants
CEAV	Certificat d'études approfondies vétérinaires
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie universitaire
CHEV	Centre hospitalier d'étude vétérinaires
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRGVF	(unité) Cryoconservation des ressources génétiques par la voie femelle
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

DDV	Diplôme de docteur vétérinaire
DEFV	Diplôme d'études fondamentales vétérinaires
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche du MAAP
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ENGREF	Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENITA	Ecole nationale d'ingénieurs des travaux agricoles
ENSV	Ecole nationale des services vétérinaires
ENV	Ecole nationale vétérinaire
ENVA	Ecole nationale vétérinaire d'Alfort
ENVL	Ecole nationale vétérinaire de Lyon
ENVT	Ecole nationale vétérinaire de Toulouse
EPIA	Epidémiologie animale
EPR	Elevage et production des ruminants
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESTIVE	Pôle DGER Rhône-Alpes/Massif central labellisé
ETP	Équivalent temps plein

## F

FVI France vétérinaire internationale

## G

GDEC Génétique, diversité et écophysiologie des céréales  
GE Grand établissement  
GIP Groupement d'intérêt public  
GIS Groupement d'intérêt scientifique  
GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IAA Industrie agro alimentaire  
INRA Institut national de recherches agronomiques  
IPAC Ingénieurs des corps techniques, professeurs agrégés et certifiés  
ISARA Ecole d'ingénieurs en Alimentation, agriculture, environnement et développement rural  
ISPV Inspecteurs de la santé publique vétérinaire

## L

LMD Licence-master-doctorat  
LVD Laboratoire vétérinaires départemental

## M

MAAP Ministère de l'alimentation de l'agriculture et de la pêche  
MC Maître de conférences

## P

PCL PA Pathologie des cellules lymphoïdes et présentatrices d'antigènes  
PCEA Professeur certifié de l'enseignement agricole  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## Q

QCM Questions à choix multiples

## R

RH Ressources humaines  
RI Relation internationales  
RTI 2B Réparation tissulaire, interactions biologiques et biomatériaux  
RTRS Réseau thématique de recherche et de soins

## S

SI Système d'information

## T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement  
TOEIC *Test of english for international communication*  
TPA Typicité des produits alimentaires

## U

UMAP Unité de microbiologie alimentaire et prévisionnelle  
UMR Unité mixte de recherche  
UR Unité de recherches  
URH Unité de recherches sur les herbivores

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

# Observations du directeur



Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche  
Institut d'enseignement supérieur et de recherche  
en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement

## Observations du Directeur Général de VetAgro Sup

L'évaluation de l'établissement est survenue trois mois seulement après sa création. Si ce délai très court ne nous permettait pas de présenter un projet stratégique finalisé, il nous donne en revanche une réelle opportunité pour intégrer les résultats de l'évaluation dans la construction détaillée du projet d'établissement définitif que nous réalisons actuellement, à partir des axes stratégiques présentés au comité de visite.

Le rapport établi par l'AERES, l'analyse détaillée et l'ensemble des recommandations confirment globalement les grandes orientations et les choix d'organisation qui président au lancement du nouvel établissement VetAgro Sup, à partir des acquis des deux écoles fondatrices. La direction de l'Etablissement partage la majeure partie du diagnostic avancé en termes de points forts et de points faibles. Les principales recommandations fournissent des repères précieux pour affiner les orientations stratégiques, valoriser le potentiel de développement et porter attention à certains points de vigilance.

Nous souhaitons apporter ici quelques observations et éléments d'éclaircissement sur le rapport qui nous est proposé.

### Stratégie en matière de recherche et valorisation

Les éléments relevés dans le rapport d'évaluation de VetAgro Sup correspondent globalement à la perception interne de l'établissement. Les cinq parties qui structurent l'avis de l'AERES sont pertinentes, et les orientations indiquées sont globalement partagées.

Le recentrage thématique des unités de recherche constitue un axe de travail important pour VetAgro Sup sur le quadriennal à venir. Cette évolution, initiée lors de la création, bénéficiera grandement des avis de l'AERES qui complètent les avis remis lors de l'évaluation de chaque unité de recherche. Logiquement, suite à la création du grand établissement par regroupement de l'Enita Clermont et de l'ENV Lyon qui fonctionnaient chacune sur des logiques propres, il s'avère nécessaire de conforter et de développer les instruments du pilotage scientifique. L'envergure prise par ce nouvel établissement, qui s'ancre de fait dans deux pôles régionaux, va de pair avec un effort de meilleure définition dans le contexte régional et national de la recherche effectuée par l'établissement. En relation avec le développement de l'activité de recherche et avec l'ambition affichée par l'établissement dans ce domaine, il apparaît incontournable de promouvoir la formation doctorale. Enfin, la politique de valorisation mérite effectivement d'être confortée et développée.

Si nous partageons l'analyse conduisant à la recommandation du recentrage thématique, il semble toutefois nécessaire d'apporter quelques nuances quant à l'avis émis.

Ainsi, les enseignants-chercheurs qui sont rattachés aux UMR dont VetAgro Sup est l'une des tutelles sont pleinement intégrés dans ces UMR. Ils participent ainsi tout comme les autres chercheurs au pilotage de ces unités et à la mise en œuvre des activités de recherches qu'elles

conduit. Par ailleurs, d'autres enseignants-chercheurs sont intégrés à titre individuel sous forme d'Activités Scientifiques Individuelles (ASI) dans d'autres UMR ayant d'autres établissements de tutelle. Ces enseignants-chercheurs y réalisent leurs activités de recherche mais ne prétendent pas au pilotage de ces unités. Il est à noter que la politique de l'Etablissement amène, chaque fois que cela est possible, à transformer les positions d'ASI en contractualisation d'unité après quelques années de collaborations.

De plus, VetAgro Sup a déjà entamé le recentrage évoqué en encourageant la création d'unités intégrant des personnels localisés sur ses deux campus. Ainsi l'unité propre ACSM regroupe une unité lyonnaise et une autre clermontoise. De même, la création de l'UMRH concerne une unité propre du campus de Clermont, une unité INRA (URH) et trois (bientôt quatre) enseignants-chercheurs ASI du campus de Lyon.

En relation avec les instruments de pilotage scientifique à développer, il convient de souligner que le Conseil scientifique (CS) dispose d'ores et déjà d'indicateurs Recherche pour évaluer l'activité des unités de recherche, notamment ceux proposés par la DGER et le groupe EREFIN. Toutefois, le CS pourra proposer en complément d'autres indicateurs plus adaptés, s'appuyant en particulier sur ceux avancés par l'AERES.

VetAgro Sup doit effectivement mieux définir la place de sa recherche dans le contexte tant national que régional. Il faudra pour ce faire positionner l'établissement par rapport au pôle de compétences ESTIVE, dont il convient de préciser ici que les priorités scientifiques ne relèvent pas d'orientations données par le CS de VetAgro Sup, mais d'une concertation entre tous les établissements qui le constituent.

En relation avec les pôles de compétitivité partenaires (Lyon Biopôle et Céréales Vallée), VetAgro Sup devra effectivement renforcer la lisibilité de ses axes de recherche. Plus particulièrement, l'Etablissement mettra en valeur son potentiel de recherche dans les deux domaines recommandés, à savoir l'infectiologie et l'alimentation, sans négliger son implication dans les domaines pour lesquels il dispose d'un potentiel de recherche affirmé en relation avec des partenaires scientifiques majeurs (systèmes d'élevage, génomique végétale et des approches territoriales). Le travail déjà engagé du conseil scientifique bénéficiera fortement des recommandations du rapport.

Dans le cadre de la formation doctorale, il convient de faire une distinction claire entre les docteurs vétérinaires et les docteurs d'université. Ainsi, le manque de personnel technique pour aider à la formation clinique doit être distingué du manque de chercheurs qualifiés. Si les premiers contribuent directement à la formation des vétérinaires mais aussi concourent à la réalisation de recherche dans les domaines cliniques, les seconds concourent à la mise en œuvre d'une dynamique de recherche, propice à un meilleur encadrement doctoral sur les deux campus. Le déficit dans ces deux catégories de personnels fait l'objet d'une constante attention de l'Etablissement dans ses demandes auprès de sa tutelle. Dans tous les cas, le développement de la formation doctorale est un défi que l'Etablissement entend relever pour les prochains quadriennaux.

### Stratégie en matière de formation

En ce qui concerne le cursus vétérinaire, la cinquième année de formation n'est pas une année de spécialisation, mais la dernière année du cursus conduisant à la soutenance de la thèse permettant d'obtenir le diplôme d'Etat de Docteur Vétérinaire. Une démarche consistant à amener les étudiants à réfléchir sur leur projet professionnel a été initiée et sera amplifiée.

Pour les formations spécialisées (CEAV, DESV...) il existe une collaboration et une concertation entre les quatre écoles vétérinaires : chaque CEAV ou DESV est réalisé au niveau national avec mutualisation de moyens et d'intervenants. La mobilité étudiante nationale inter-ENV ne peut



s'appliquer qu'au travers de stages pour les 4 années du Tronc commun ; elle existe pour la 5ème année.

L'intégration de l'Ecole nationale des services vétérinaires (ENSV, école d'application des ISPV), comme école interne de VetAgro Sup est encore trop récente pour avoir produit des effets visibles. Elle se traduit pourtant déjà par l'implication d'enseignants des deux campus pour la mise en œuvre des formations, d'autre part par l'offre d'accueil d'étudiants diplômés agronomes aux côtés des diplômés vétérinaires pour suivre le cursus spécialisé professionnalisant qu'elle organise.

En ce qui concerne le cursus ingénieur, l'analyse du comité vient confirmer l'avis formulé par la CTI lors de sa récente évaluation en décembre 2008. Notre effort va porter notamment sur une meilleure communication pour consolider le recrutement. Quant au dispositif de formation continue préparant au diplôme d'ingénieur, il fonctionne depuis 1997 et a été entièrement rénové en 2009.

La démarche d'évaluation des enseignements a commencé par une phase expérimentale mais depuis 2008, elle s'étend progressivement à la totalité du cursus vétérinaire. En 2010, tous les modules d'enseignement des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années et une partie des modules des 3<sup>ème</sup> années ont été évalués et analysés. Concernant le cursus agronomique, cette démarche est initiée sur une base de volontariat. La démarche a vocation à être généralisée et formalisée rapidement au sein de l'Etablissement.

#### **Stratégie en matière de vie étudiante**

Les remarques soulevées sont conformes aux axes de développement que l'Etablissement souhaite mettre en œuvre dans le futur quadriennal.

#### **Stratégie en matière de relations extérieures**

Nous souhaitons préciser que le logiciel CLOVIS est bien un outil commun aux 4 établissements vétérinaires, mais que les données issues de CLOVIS ne sont pas utilisées aujourd'hui de façon commune, en particulier compte tenu des difficultés réglementaires. Des groupes de travail « inter-ENV » sont actuellement constitués pour répondre à cette demande.

Le rapport souligne à juste titre les relations fructueuses entre VetAgro Sup, GE interrégional, et les collectivités territoriales : cette situation favorable est à mettre au crédit tant des deux Régions, Rhône-Alpes et Auvergne, que des deux Communautés d'agglomération, Grand Lyon et Clermont Communauté.

Plus largement, la stratégie de VetAgro Sup en matière de partenariat s'appuiera sur les remarques présentées dans ce rapport.

#### **Stratégie en matière de relations internationales**

Les instances de réflexion stratégique de l'Etablissement ont explicitement abordé la structuration des partenariats et la définition d'axes stratégiques identitaires pour l'établissement. Un des objectifs essentiels pour l'internationalisation de l'établissement est l'accroissement de la mobilité internationale pour la formation et aussi pour la recherche. Ceci implique la consolidation et le développement de nombreux partenariats d'échanges, qui répondent en nombre et en qualité aux différents objectifs de ces mobilités et à la diversité des thématiques abordées par le nouvel institut VetAgro Sup.

D'autre part, l'Etablissement s'oriente vers la mise en place de quelques projets – phare porteurs et visibles à l'international : programmes internationaux de formation, doubles diplômes, projets intégrés formation recherche, consortium pour la coopération Nord-Sud. Ces projets seront mis en place au travers de partenariats choisis, qui seront renforcés et développés autour de thématiques spécifiques.

A l'instar des étudiants du cycle ingénieur, les étudiants vétérinaires ont obligation de réaliser un stage ou une partie de leur formation à l'étranger, avec délivrance de crédits ECTS ; c'est le cas notamment de la mobilité Erasmus. De plus, la validation du niveau TOIC de ces étudiants a été mise en place depuis la rentrée 2009.

Quant à l'ENSV, sa visibilité à l'international est assurée dans le cadre du GIP « France Vétérinaire International » chargé de coordonner la mobilisation de l'expertise vétérinaire française à l'international, tant en matière de formation continue que de transfert de savoir-faire.

### **Gouvernance**

La mise en œuvre formelle de VetAgro Sup s'est accompagnée d'une très importante mobilisation de l'ensemble des acteurs qui a permis que l'Etablissement soit à ce jour en ordre de marche administratif. L'accroissement de la charge de travail induite a été prise en compte de façon très efficace par les personnels. Après cette étape, les points stratégiques des différents projets devront être complétés pour atteindre les objectifs de l'établissement, en particulier concernant l'accès aux responsabilités et compétences élargies.

L'établissement ne sous estime pas les contraintes et potentiels points de vigilance relevés par les auditeurs et sera actif pour faire en sorte que ces points soient pris en compte dans le développement des différentes procédures.

### **Conclusions et recommandations**

L'Etablissement partage les conclusions du rapport en termes de points forts et points faibles, et prend en compte les recommandations émises qui correspondent aux priorités reprises dans le cadre de la rédaction du projet d'établissement. Il est à noter que certains des points relevés ne dépendent pas uniquement de l'Etablissement et devront faire l'objet de discussion avec la tutelle (par exemple apprentissage pour le cursus vétérinaire).

Fait à Marcy l'Etoile,  
Le 28 Juin 2010.

Le Directeur Général  
Stéphane MARTINOT



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de VetAgroSup a eu lieu du 7 au 9 avril 2010. Le comité d'évaluation était présidé par François Colson, Directeur adjoint d'Agrocampus-Ouest

## Ont participé à l'évaluation :

Jean-Marie Dupret, Professeur des universités, (Université Paris Diderot) ;

Jacques Guerin, Docteur vétérinaire ;

Pierre Lekeux, Professeur des universités, Doyen de la Faculté vétérinaire de Liège ;

Hélène Moulin, Secrétaire générale, (Université Paris 13 Nord) ;

Benjamin Oudin, Etudiant apprenti à l'école d'ingénieurs du CESI.

Annick Cartron déléguée scientifique et Astrid Lanoue, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine Lecointre a assuré la PAO.