



# École nationale vétérinaire d'Alfort - EnvA

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale vétérinaire d'Alfort - EnvA. 2009. hceres-02026525

**HAL Id: hceres-02026525**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026525>**

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 l'École nationale vétérinaire d'Alfort



décembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale vétérinaire d'Alfort



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2009



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
II – Stratégie de recherche de l'établissement	8
La stratégie en matière de valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le pilotage de l'offre de formation	11
1 ● Un cadre réglementaire compliqué et contraint	11
2 ● Une offre de formation organisée mais complexe	12
3 ● Trois grands objectifs de formation	13
4 ● La formation continue	14
II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation	14
III – L'accompagnement des étudiants, de l'accueil à l'insertion professionnelle	15
IV – L'environnement de travail de l'étudiant	15
1 ● Les cliniques	15
2 ● L'environnement numérique	16
3 ● La documentation et la bibliothèque	16
V – La qualité pédagogique : une démarche de longue date et originale	16
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement qui mérite d'être développée	19
II – Une vie étudiante de bonne qualité mais des inquiétudes à dissiper	20
La stratégie en matière de relations extérieures	21
I – Des relations inter-établissements à développer	22
II – Un partenariat avec les organismes de recherche (EPST, EPA) à conforter et à organiser	22
III – Un partenariat prometteur avec les collectivités territoriales	22
IV – Des échanges nombreux et équilibrés avec les milieux socio-économiques	23
La stratégie en matière de relations internationales	25
I – Un établissement encore peu ouvert à l'international	25
II – Une mobilité étudiante désormais obligatoire à organiser	26
III – Une stratégie "pays" peu lisible et trop ambitieuse	27

La gouvernance	27
I – Une gouvernance renouvelée mais complexe	28
II– Une gestion "maison" en voie de professionnalisation	28
1 ● L'existence d'un service commun des systèmes d'information	28
2 ● L'agence comptable et le service financier	28
3 ● La gestion de la scolarité	28
4 ● Le service de la logistique et des travaux	29
5 ● La gestion des ressources humaines	29
6 ● Le développement de la capacité d'auto-évaluation	30
7 ● Éthique et déontologie	30
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	31
I – Un fort sentiment d'appartenance des étudiants et du personnel	31
II – Vers une communication professionnelle et offensive	31
III – Un objectif prioritaire d'accompagnement du GPA et de l'ouverture du CHVA	31
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles (ou de progrès)	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du directeur	39
Organisation de l'évaluation	43

# Présentation



L'École nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA), établissement dont l'histoire se confond avec celle de la profession vétérinaire, est actuellement un Établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche. Créée par Claude Bourgelat en 1765, trois ans après l'ENV de Lyon, l'ENVA est restée sur son site d'origine, malgré différents projets de délocalisation envisagés à la fin du siècle dernier. Sa renommée s'est faite grâce notamment aux travaux de certains enseignants, anciens élèves ou partenaires célèbres (Camille Guérin, Gaston Ramon, Louis Pasteur...) qui ont mis en valeur la qualité de la formation donnée à l'école ainsi que sa position géographique aux portes de Paris. Ce sont deux atouts majeurs qui expliquent la notoriété dont elle bénéficie plus de deux siècles après sa création. Outre le site principal de Maisons-Alfort, l'école dispose de deux autres implantations, l'une en Bourgogne à Champignelles (Centre d'application en production animale pour les étudiants), l'autre en Normandie (Dozulé, Centre d'imagerie et de recherche en locomotion équine).

L'ENVA remplit les missions dévolues à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche<sup>1</sup> dans un projet articulé autour des trois axes stratégiques qui doit faire de l'école :

- un centre de renommée internationale de formation et de recherche dans le domaine de l'infectiologie et de la santé publique ;
- un centre d'excellence européen en formation clinique et en recherche sur les animaux de compagnie et de sport ;
- le pôle culturel de référence sur l'animal domestique, ses soins et sa place dans la société.

Pour réaliser ces missions, l'ENVA dispose de moyens importants sur un site qui malheureusement a souffert d'un manque d'entretien et de développement lié aux menaces de déménagement qu'il a connues. Beaucoup de bâtiments sont en très mauvais état, créant des problèmes de sécurité et des difficultés au personnel pour y travailler dans de bonnes conditions.

À la rentrée 2009-2010, l'école comptera environ 650 étudiants répartis en cinq promotions. Au cours des quatre premières années, l'enseignement est commun à tous les étudiants et sanctionné par le DEFV (Diplôme d'études fondamentales vétérinaires), qui donne le grade de master. La cinquième année est une année d'approfondissement des connaissances dans un domaine professionnel déterminé. Elle est sanctionnée par un certificat de fin de scolarité qui permet de soutenir la thèse de docteur vétérinaire. Au-delà de la 5<sup>e</sup> année, l'école propose diverses formations complémentaires.

La recherche à l'ENVA est effectuée en quasi-totalité sur le site de Maisons-Alfort selon trois axes qui ont été définis par le Conseil scientifique en 2005. Le dispositif actuel de recherche est composé de sept UMR, cinq Unités propres labellisées par la DGER et sept groupes informels. Une trentaine de chercheurs d'organismes tels que l'INRA et l'AFSSA travaillent avec les EC sur le site au sein de ces différentes unités.

Pour réaliser l'ensemble de ses missions, l'ENVA dispose de 306 ETP dont près de 40 % ont un statut de contractuel rémunéré par l'établissement. Les titulaires et contractuels (y compris les vacataires) engagés dans des activités de formation initiale sont au nombre de 140, dont 75 EC fonctionnaires. Le budget de l'ENVA en 2008 s'élevait à 27,3 M€ (y compris les salaires des agents fonctionnaires).

Le développement de l'ENVA s'inscrit dans une stratégie d'alliance avec les partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche auprès desquels l'établissement trouve des compétences et des complémentarités dans différents domaines d'activité. Il s'agit :

- s trois autres ENV avec lesquelles elle entretient des liens qui devraient s'accroître avec la création récente du Groupe des écoles vétérinaires françaises ;
- du pôle STVE2 d'Île-de-France ;
- du PRES Université Paris-Est auquel l'école s'est récemment associée.

---

<sup>1</sup> Article L. 812-1 du code rural

<sup>2</sup> GIS créé en 2006 par le MAAPI, qui regroupe AgroParisTech, l'ENVA, l'ENSP, et les centres franciliens de l'INRA, du CEMAGREF et de l'AFSSA.

L'adhésion de l'ENVA au Consortium<sup>1</sup> national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement – EPCS créé en mai 2009 pour fédérer la formation et la recherche agronomiques et vétérinaires au niveau national – est en cours d'instruction.

Cette stratégie d'alliance s'applique aussi, mais de façon beaucoup plus modeste, au niveau international à travers quelques accords avec des universités étrangères notamment dans le cadre du programme Erasmus.

Enfin, la décision (janvier 2008) du ministre de l'Agriculture de restructurer l'ENVA pour en faire avec l'AFSSA et l'AFSSET un pôle d'excellence en santé animale et santé publique a ouvert des perspectives de développement de l'établissement à la hauteur de ses ambitions et du rôle qu'il a à tenir dans la formation vétérinaire tant en France qu'à l'étranger. En octobre 2008, le schéma directeur de restructuration de l'ensemble du site a été adopté par l'État et dès 2009, des financements ont été accordés pour mener à bien cette opération désormais appelée le "Grand projet d'Alfort" (GPA) dont le coût est estimé actuellement à environ 160 M€.

---

<sup>1</sup> Composé des trois Grands établissements de la DGER (Agro Campus OUEST, AgroParisTech, Sup Agro Montpellier), de l'ENV de Toulouse, de l'INRA et du CIRAD. Nous le désignerons par "Consortium" dans la suite du rapport.



# La stratégie en matière de recherche



Trois axes de recherche ont été définis au sein de l'ENVA : (1) l'infectiologie animale et la santé humaine, (2) la physiologie et la physiopathologie des modèles animaux, (3) la recherche clinique. Ces thèmes sont inscrits dans le projet d'établissement depuis 2005 et sont en bonne adéquation avec les potentialités, les compétences et les spécificités de l'établissement.

## I – Le potentiel de recherche de l'établissement

En première analyse, il apparaît quantitativement et qualitativement important et bénéficie des possibilités de collaborations offertes par l'environnement scientifique de la région parisienne. Il se caractérise notamment par une forte concentration des laboratoires sur le site de l'école et une mutualisation croissante des moyens de travail (création du CRBM en 2008, ouverture du CHVA en 2009, rassemblement des activités d'analyses et de diagnostic du département DSPB dans un laboratoire commun). Toutefois les plates-formes technologiques et d'instrumentation sur site manquent d'attractivité pour les chercheurs en raison de la faiblesse en équipements et en matériel lourds, indispensables pour le développement d'une recherche de haut niveau. La recherche à l'ENVA est organisée selon trois types de structures.

- Des UMR ENVA (7) labellisées avec des EPST (INRA, INSERM), une université et/ou l'AFSSA. Quatre d'entre elles sont localisées à l'ENVA. Leur composition et leur fonctionnement semblent satisfaisants et leur évaluation par l'AERES est honorable. Trois autres UMR sont situées à l'extérieur dans un EPST ou une université, mais les équipes de l'ENVA membres de ces UMR peuvent aussi être localisées dans des laboratoires à l'ENVA.
- Des Unités propres de recherche (UPR) de l'ENVA. Au nombre de quatre, elles sont labellisées par la DGER, première étape de la reconnaissance de leur capacité à évoluer vers un statut d'Unité associée (UA) ou d'UMR. De petite taille, elles sont constituées d'EC et d'ingénieurs de l'ENVA. L'une d'entre elles a déjà le statut d'Unité sous contrat avec l'AFSSA.
- D'autres structures de recherche dénommées "Autres entités de recherche", au nombre de huit, sont constituées chacune d'un très petit nombre de permanents (d'un à quatre scientifiques). Non labellisées et non évaluées, elles disposent d'une autonomie incertaine et ont vocation à se fondre dans une structure plus importante dans le cadre d'une évolution, voire d'une nouvelle orientation de leur(s) thème(s) de recherche.

Une cinquantaine d'EC, soit 65 % du corps enseignant, travaillent dans les unités labellisées. Le nombre d'EC des "autres entités" est de 15 (données 2007), soit 20 %. Il est vraisemblable que les autres EC (15 %) sont déchargés de leur activité statutaire de recherche. Seuls les enseignants qui sont dans les UMR ont une vie scientifique organisée avec des collègues extérieurs à l'ENVA. Les autres structures (UPR, UA et Entités propres) sont essentiellement des structures internes à l'école. Cependant, bon nombre d'EC collaborent avec des EC et/ou des chercheurs extérieurs, mais à titre individuel.

Les données concernant les EC cliniciens méritent une attention particulière. Leur nombre s'élève à quarante ; vingt-trois d'entre eux se répartissent dans six UMR (dont quatre sur le site), deux UP et une équipe Paris XII/Henri Mondor, qui accueille une EC. Il en reste donc dix-sept, qui sont sans doute en partie dans les "autres entités" ou qui ne font pas (encore) de recherche. Cette situation est importante à considérer pour le développement du troisième axe de recherche défini par l'établissement (la recherche clinique).

L'ENVA est cohabilitée avec différentes universités et grandes écoles (AgroParisTech) pour délivrer plusieurs spécialités de différents masters et coaccréditée de l'école doctorale (ABIES) avec AgroParisTech ce qui lui ouvre des possibilités importantes de formation par et à la recherche qui sont à ce jour très peu exploitées<sup>1</sup>. Si ce type de formation n'attire que très peu d'étudiants de l'ENVA, pour des raisons qui mériteraient d'être analysées finement, on pourrait imaginer de les développer en les ouvrant à d'autres publics (autres ENV et étudiants étrangers par exemple). Il s'agit là de redéfinir une stratégie qui n'est pas assez ambitieuse et ne correspond pas aux priorités affichées par l'école, notamment dans les deux premiers axes de son projet d'établissement.

---

<sup>1</sup> Voir aussi le chapitre "La stratégie en matière de formation" : la formation à la recherche.

Si les moyens humains et les infrastructures permettent à l'ENVA de travailler dans des conditions acceptables, que le projet GPA devrait encore améliorer, les budgets attribués à la recherche semblent faibles. Le montant annuel moyen alloué à chaque EC et ingénieur par la DGER et l'ENVA est de l'ordre de 3 500 €. Les équipes bénéficient en outre des ressources que leur procurent leurs activités contractuelles, qu'elles gèrent personnellement (hormis pour les UMR)<sup>1</sup>.

En matière de publication, les EC rattachés aux structures de recherche labellisées (UMR en particulier) publient dans des revues dont l'impact facteur varie entre 1 et 2, avec quelques "belles" publications dans des journaux prestigieux. Les autres EC publient également dans des revues de qualité acceptable (compte tenu des revues auxquelles leur discipline de recherche leur permet d'avoir accès), en association avec des collègues de l'ENVA mais surtout de l'extérieur. Cela traduit la réalité des collaborations qu'ils nouent dans le cadre d'une stratégie personnelle malheureusement peu ou pas articulée avec la politique scientifique de l'établissement.

La contribution de la recherche de l'ENVA a sa part dans la notoriété de l'établissement, mais cette contribution ne traduit pas l'importance du travail effectué et des résultats obtenus. Il est possible aussi que le corps enseignant, qui dans sa majorité privilégie, de façon compréhensible, la formation particulièrement lourde et complexe des étudiants, n'accorde pas encore (ou ne puisse pas accorder) tout le temps et l'attention nécessaires à la recherche. Comme dans beaucoup de grandes écoles, les recrutements des EC à l'ENVA sont orientés d'abord par les besoins d'enseignement, mais on constate qu'une grande partie d'entre eux arrivent néanmoins à se consacrer aussi à la recherche, avec une part importante en recherche appliquée compte tenu de leurs spécificités. Cela étant, il n'a pas été fait mention au cours de la visite, comme dans les documents remis, ni de postes réservés pour accueillir des EC ou des chercheurs étrangers, ni d'une stratégie de mobilité pour les EC de l'ENVA dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (y compris dans les autres ENV) ou à l'étranger.

## II – Stratégie de recherche de l'établissement

Dans ce contexte, la stratégie de recherche de l'établissement est difficile à identifier, malgré des spécificités réelles et des compétences certaines et de haut niveau de ses personnels. Il existe un manque de cohésion autour d'un projet commun, malgré la définition claire d'axes de recherche stratégiques par le Conseil scientifique.

La direction scientifique (Conseil scientifique, directeur adjoint délégué à la recherche) semble disposer de peu de moyens d'actions pour mettre en œuvre une politique scientifique malgré son souhait de faire évoluer une situation qu'elle-même considère comme étant peu satisfaisante. Toutefois, pour illustrer cette volonté d'évolution, on peut citer le projet de création d'un Centre d'investigation clinique de type INSERM, qui regrouperait tous les cliniciens de l'ENVA dans la perspective d'un rapprochement avec l'INSERM. Les moyens humains en recherche sont trop émiettés. Cette dispersion entraîne un manque d'efficacité eu égard aux potentialités, un manque de visibilité, et s'accompagne de difficultés quant à l'organisation et à la mise en place de la politique de recherche au sein de l'ENVA. Conséquence possible de cette situation, la recherche attire peu d'étudiants de l'ENVA (trois à quatre par an au maximum). Par ailleurs, les difficultés de recrutement d'EC vétérinaires sont réelles, car il leur faut, en plus de leur diplôme d'école, obtenir un doctorat.

La recherche à l'ENVA a fait l'objet d'une structuration apparemment fonctionnelle, mais l'établissement ne peut pas se satisfaire d'une organisation aussi parcellisée. Hormis quelques UMR, toutes les autres unités sont loin d'avoir la taille critique. L'ENVA doit structurer ses équipes de recherche pour les rendre plus lisibles, plus performantes et plus crédibles. Elle doit s'associer de façon plus importante avec l'INSERM, l'Institut Pasteur et surtout avec le PRES Paris-Est. La stratégie d'alliance en recherche de l'ENVA doit être revue et élargie à l'heure où son principal partenaire (INRA) reconsidère ses partenariats avec l'établissement<sup>2</sup>.

Conséquence de l'émiettement des unités, l'évaluation de la recherche à l'ENVA est insuffisante, ce qui nuit à la qualité et à la reconnaissance des travaux effectués. La restructuration souhaitée, fondée sur le regroupement des petites unités, devrait permettre d'améliorer l'évaluation des équipes. Et en ce qui concerne l'évaluation individuelle des EC pour leurs activités de recherche, les Commissions scientifiques spécialisées des organismes de recherche partenaires (INRA, INSERM, ...) pourraient utilement apporter leur concours.

---

<sup>1</sup> Le comité de visite a regretté l'insuffisance des informations fournies concernant les différentes ressources affectées aux activités de recherches (origine et nature des contrats, part respective des financements gérés par les UMR et les autres structures de recherche de l'établissement...).

<sup>2</sup> Deux UMR (n° 956 et 957) sont actuellement concernées.

# La stratégie en matière de valorisation



La stratégie de valorisation à l'ENVA est différente selon les secteurs d'activité de l'établissement. Elle ne semble organisée qu'au niveau de la diffusion des connaissances et des savoirs à travers l'activité de publication des EC et le développement de la formation continue. La volonté affichée par le corps enseignant de se doter des moyens nécessaires pour développer le e-learning va dans le même sens. En revanche, la politique éditoriale de l'ENVA se limite à la diffusion de documents internes à l'école depuis l'arrêt en 1999 de la publication du Recueil de médecine vétérinaire d'Alfort.

On peut également citer quelques exemples de valorisation réussie en matière de recherche-développement, notamment au CIRALE, en matière de patrimoine (musée Fragonard), ou prometteuse, à travers les réalisations récentes (CRBM) ou qui se mettent en place (CHVA). Il est probable également que certains enseignants exercent à titre personnel une activité de consultance ou d'expertise, mais cette activité reste en dehors de la connaissance de l'établissement. S'il n'est pas raisonnable de demander aux consultants des détails sur les sujets abordés ou les honoraires perçus, il serait néanmoins utile que l'établissement puisse faire état, au minimum, du nombre global de consultants dans ses rangs et de l'identité des entreprises partenaires. Le niveau de la consultance constitue l'un des indicateurs du rayonnement scientifique d'un établissement.

Si les nombreuses collaborations que l'ENVA a nouées<sup>1</sup> fondent un environnement propice à l'expression d'une véritable stratégie en matière de recherche, la déclinaison pragmatique de la stratégie de valorisation au sein de l'établissement est encore à construire. Pourtant, l'activité contractuelle de l'établissement est importante : un listing en date du 2 juillet 2009 fait état de 46 conventions<sup>2</sup> pour un montant de plus de 1 M € dont un tiers avec des laboratoires pharmaceutiques vétérinaires représentant 10 % de cette somme. Par ailleurs, cinq brevets ont été déposés par les EC de l'ENVA<sup>3</sup>. Enfin, l'activité clinique est une forme de valorisation des compétences et des acquis de l'ENVA à la fois pour sa notoriété et son équilibre financier.

Mais la présentation de la valorisation relève d'une approche au mieux "en devenir", reposant sur la bonne volonté d'un responsable d'une structure à développer et à conforter. S'il est exact qu'une cellule de valorisation susceptible d'établir des règles et notamment de gérer des brevets (délégués actuellement par convention à l'INRA) serait surdimensionnée pour la seule ENVA, elle aurait toute sa place au sein du groupe des quatre écoles vétérinaires. Mais la stratégie de valorisation de l'ENVA révèle un manque, voire une absence, de culture sur ce sujet, laissant la place à des solutions individuelles. Trop d'enseignants encore disent vouloir se concentrer exclusivement sur la formation des étudiants et considèrent que toute autre activité est sans retour sur investissement en termes de carrière et de valorisation personnelle.

La valorisation ne peut se développer sans une approche culturellement différente et sans ressources spécifiques dédiées. De ce point de vue, le CHVA (Centre hospitalier vétérinaire d'Alfort), où a été nommé un gestionnaire de formation en adéquation avec la fonction qu'il occupe, est un exemple à suivre. La cellule de valorisation doit être professionnalisée et structurée par l'arrivée de cadres compétents qui auront des objectifs à tenir et des comptes à rendre à la direction de l'établissement et au CA.

---

<sup>1</sup> Cf. chapitre "La stratégie en matière de relations extérieures"

<sup>2</sup> Ces données n'incluant pas l'activité contractuelle des EC dans les UMR.

<sup>3</sup> En l'absence d'informations de la part de l'établissement, le comité de visite considère que ces brevets sont récents.



# La stratégie en matière de formation



L'établissement assure des formations vétérinaires, des formations de master M2, cohabilitées, une formation doctorale et des formations continues diplômantes et qualifiantes, dans le cadre d'un enseignement qui présente des caractéristiques spécifiques : un référentiel professionnel commun aux quatre ENV, un programme complexe à articuler qui a subi au cours de ces quinze dernières années trois profondes modifications, une formation clinique représentant au moins 30 % de l'ensemble du total des heures d'enseignement et l'obligation de l'école de se conformer aux exigences européennes demandées par l'AEEEV et la FVE.

En 2008, l'ENVA comptait 527 étudiants en Formation initiale (FI) répartis en quatre promotions<sup>1</sup> et 117 en Formation complémentaire perfectionnement (FCP) (Internat, résidanat, diplômés d'école, doctorat d'université, stages de perfectionnement). Cette population est fortement féminine (respectivement 80 et 62 % en FI et FCP) et d'origine très majoritairement citadine (80 % en FI). Les étudiants étrangers sont pratiquement absents de la FI. En revanche, ils représentent 30 % des effectifs en FCP. Le pourcentage d'étudiants boursiers est modéré (de l'ordre de 20 %) mais 75 % des étudiants en FI ont recours à un "job" en dehors de l'établissement pour subvenir à leurs besoins.

## I – Le pilotage de l'offre de formation

### 1 • Un cadre réglementaire compliqué et contraint

Ce sont, sans surprise, les formations vétérinaires qui structurent l'organisation pédagogique de l'établissement. Contrairement aux écoles d'ingénieur ou de commerce, l'ENVA ne fait pas l'objet d'une évaluation régulière indépendante par une instance française spécifique, ni par la section 3 de l'AERES. Elle est, par contre, évaluée tous les 10 ans par l'AEEEV et la FVE<sup>2</sup>. Depuis 2008, elle figure sur la liste des établissements européens qui répondent aux normes fixées.

Le cursus vétérinaire, cursus professionnalisant, a été structuré dans les quinze dernières années en trois parties : un cycle préparatoire hors ENV, un cycle d'études fondamentales en ENV, un cycle d'études d'approfondissement et de spécialisation en ENV ou hors ENV. La durée des études vétérinaires a été fixée à cinq ans, mais des modifications dans la durée des deux premiers cycles sont venues compliquer le déroulement des études.

L'arrêté du 15 mars 1995 intégrait, dans ces cinq années, la formation post-baccalauréat en CPGE d'un an jusqu'au diplôme d'études fondamentales vétérinaires (DEFV) après 4 ans en ENV ; la thèse d'exercice vétérinaire et d'autres formations complémentaires ou spécialisées étaient ouvertes en 3<sup>e</sup> cycle. Une réforme est intervenue en 2003, lors de la mise en œuvre du LMD, avec la création de classes préparatoires communes aux formations agronomiques et vétérinaires en 2 ans, et la réduction du cursus en ENV jusqu'au DECV à trois ans. Cette organisation a été remise en cause par une directive européenne ne reconnaissant pas les CPGE comme années de formation vétérinaire. Le nouveau cursus des études en cinq ans a fait l'objet d'un arrêté ministériel en 2007. C'est cette organisation qui prévaut aujourd'hui, après dix ans de réformes successives et un tuilage de promotions suivant des cursus différents dans l'école. A l'aune de cette réforme, un vétérinaire formé pour exercer en France doit suivre un cursus post-baccalauréat de sept ans, là où son confrère européen n'a besoin que de cinq ans.

L'arrêté du 20 avril 2007 relatif aux études vétérinaires ajoute des exigences par rapport aux normes européennes : limitation des cours magistraux à 50 % maximum du cursus pour les quatre premières années à l'école ; formation clinique représentant au moins 30 % des heures d'enseignement ; 4<sup>e</sup> année essentiellement clinique et pratique ; 5<sup>e</sup> année, en cycle court, organisée autour de six dominantes<sup>3</sup> ; mobilité étudiante obligatoire à l'international.

<sup>1</sup> La durée des études n'a été portée à 5 ans qu'à la rentrée 2006.

<sup>2</sup> Le système de reconnaissance mutuelle des diplômes permettant l'installation de chaque vétérinaire diplômé dans tous les pays de l'UE s'accompagne d'une évaluation, obligatoire depuis 2008, des établissements par l'AEEEV et la FVE.

<sup>3</sup> Animaux de production, animaux de compagnie, équidés, santé publique vétérinaire, industrie, recherche (master).



## 2 • Une offre de formation organisée mais complexe

Dans ce cadre très contraint, la liberté de l'établissement porte sur : (1) le contenu exact des UE obligatoires et leur chronologie dans le tronc commun, (2) l'offre de quelques UE libres, en plus d'un cursus obligatoire très chargé<sup>1</sup>, (3) la création d'UE transversales (une dizaine).

Les enseignants sont regroupés, par Unités pédagogiques (UP), qui correspondent grosso modo aux anciennes chaires, composées de deux à une dizaine d'enseignants chacune<sup>2</sup>. Ces UP assurent les UE dans leur domaine de compétence, quelle que soit l'année d'enseignement, les formations complémentaires et spécialisées, la formation continue. Les UP sont regroupées en trois départements qui sont des départements d'enseignement et non des départements d'enseignement et de recherche :

- le Département des sciences biologiques et pharmaceutiques (DSBP, 44 ETP dont 24 EC et ingénieurs) regroupe les disciplines cliniques ou paracliniques qui le conduisent à privilégier un enseignement thématique transversal et lui confèrent une culture orientée naturellement vers des missions de recherche ;
- le Département élevage et pathologie des équidés et carnivores (DEPEC, 101 ETP dont 45 EC et ingénieurs) est chargé de la formation clinique des étudiants sur les animaux de compagnie et de sport ; il bénéficie à la fois d'une position géographique optimale, d'une demande forte de la part des facultés de médecine, d'un réaménagement du cursus de 4<sup>e</sup> année dédié exclusivement à l'enseignement clinique, d'un soutien financier ad hoc et d'un fort attrait des étudiants ;
- le Département productions animales et santé publique (DPASP, 43 ETP dont 24 EC et Ingénieurs) est le plus petit département ; il regroupe 5 UP. Aux dires du président du CA, c'est dans ce domaine que vont se situer demain les enjeux mondiaux de la production animale et de la santé animale et humaine. La stratégie du DPASP est de susciter des vocations dans une population d'étudiants plutôt féminine et plutôt urbaine, plus attirée par les animaux de compagnie que par les animaux de rente et la production animale.

La volonté de n'avoir que des départements dédiés à des disciplines "vétérinaires" conduit à regrouper de façon surprenante l'anglais et les sports en DSBP, les biostatistiques en DPASP. Les apprentissages liés à l'exercice de la profession n'apparaissent pas dans les intitulés des UP, ce qui interpelle sur la préparation des étudiants aux différents métiers vétérinaires. Un département "formation générale et préparation à l'exercice de la profession" aurait du sens pour montrer l'importance à y accorder.

Les départements sont placés sous l'autorité d'un chef de département qui est un EC, sans décharge d'enseignement. Le conseil de département, présidé par le chef de département, est composé de quatorze élus (huit EC, trois IATOS, trois étudiants). Ils se réunissent tous les mois, de façon ouverte (les EC intéressés peuvent y assister), publient leur CR sur la plate-forme Moodle, tiennent une AG annuelle. Les moyens financiers ne sont plus attribués aux UP. Cette évolution récente qui regroupe la gestion administrative, financière et des ressources humaines au niveau des départements est à encourager vivement, les UP ne gardant que la gestion pédagogique de leur discipline. Le nombre d'UP paraît d'ailleurs élevé et donne une impression d'émiettement des compétences et de la formation. L'appartenance aux unités de recherche des personnels de ces UP n'est pas claire pour un observateur extérieur, ce qui nuit à la compréhension du lien entre enseignement et recherche.

Les départements et les domaines extérieurs sont placés sous la responsabilité de la direction des études, de la pédagogie et de la vie étudiante, qui met en œuvre la formation initiale et la formation complémentaire vétérinaire. La formation continue est dirigée depuis plus d'un an par un adjoint au directeur et la mobilité étudiante est gérée en coordination entre la direction de l'action internationale et celle des études. La direction des cliniques, qui gère notamment les consultations, l'hôpital et les urgences, a également un impact fort sur l'enseignement : elle structure fortement les emplois du temps des élèves au travers des cliniques, des gardes et des astreintes<sup>3</sup>. Enfin, masters et écoles doctorales relèvent de la direction scientifique. Au total, la structuration de l'organigramme actuel ne fait pas sens à première lecture.

---

<sup>1</sup> Ces UE, au nombre de 4 actuellement, sont simplement mentionnées au supplément au diplôme. Elles ne font pas l'objet d'un contrôle de connaissances.

<sup>2</sup> Lorsqu'il n'y a qu'un EC, l'UP devient une "discipline".

<sup>3</sup> Actuellement, les obligations générées par l'enseignement clinique rendent impossible l'assiduité des élèves à 30 % des cours, et ce malgré l'existence d'une note de service destinée aux cliniciens et indiquant que les cliniques ne doivent pas empêcher les étudiants d'aller en cours.

Enfin, si les départements ont un rôle important dans les évolutions de l'organisation et du contenu des enseignements, ils ne sont pas la seule instance compétente dans ce domaine... Le CE émet des avis sur le contenu de l'enseignement, et le CEVE est également consulté sur les orientations de l'enseignement, les programmes, les modalités de contrôle des études. En dernière instance, c'est le CA qui statue. Cette organisation mériterait d'être clarifiée et simplifiée. Le CE, notamment, pourrait, sans dommage pour le fonctionnement de l'établissement, voir sa mission restreinte à une fonction de jury de passage et d'attribution des diplômes, les autres prérogatives en matière d'enseignement relevant alors du seul CEVE.

### 3 • Trois grands objectifs de formation

#### L'exercice du métier de vétérinaire

Les objectifs de l'école visent très prioritairement la professionnalisation en tant que vétérinaire, soit directement après la thèse d'exercice, soit après une formation complémentaire. Les étudiants participent dès leur entrée à l'école à une "journée des métiers" pour leur permettre d'appréhender la diversité des débouchés vétérinaires (exercice libéral, industrie, administration, élevage, recherche, ...). Mais la formation proposée en école est massivement tournée vers les matières fondamentales, la clinique, la production animale et l'hygiène des aliments. Les matières professionnelles telles que la gestion d'un cabinet vétérinaire et la législation ne représentent qu'1 % du programme des trois premières années. L'éthique professionnelle, l'établissement des certificats vétérinaires sont cités, mais sont dispersés dans d'autres enseignements (comme d'ailleurs l'économie) et ne peuvent être évalués en heures. Enfin, l'enseignement des langues étrangères (anglais uniquement) est notoirement insuffisant pour une école qui fait de l'ouverture européenne et internationale une de ses trois ambitions majeures.

Les stages constituent des moments privilégiés pour élaborer un projet professionnel propre à chaque étudiant. Mais la durée de chacun des six stages obligatoires au cours des quatre premières années est vraiment courte (d'une à six semaines) pour en faire de vraies occasions d'approfondissement des métiers à découvrir. Les coefficients ECTS sont également modestes (3 ou 4 chaque année sur 60) et ne constituent donc pas a priori des enjeux scolaires forts pour les étudiants. La 5e année comporte également une part importante de stages, spécifiques à la dominante choisie, mais ils ne sont pas stabilisés, cette dernière année n'ayant pas encore été rebâtie dans le nouveau cursus en cinq ans.

Une année de "césure", entre la 4e et la 5e année, vient d'être mise en place : elle peut permettre à l'étudiant de tester sa motivation dans un domaine particulier de façon sérieuse, mais présente l'inconvénient d'allonger d'un an un cursus déjà bien long.

#### La formation à la recherche

Les étudiants de 5e année peuvent choisir une dominante qui leur permet de préparer un M2, dans l'un des masters coaccrédités par l'établissement ou dans un M2 extérieur. L'ENVA est cohabilitée dans le master "Sciences et technologie du vivant et de l'environnement", porté par AgroParisTech, pour délivrer un M2 dans cinq spécialités correspondant à deux mentions (Aliments et bio-produits, nutrition, santé et Biologie intégrative). Elle est également cohabilitée avec Paris XI et Paris XII au sein du master Sciences, technologie, santé, mention Santé publique, pour la spécialité "Surveillance épidémiologique des maladies humaines et animales" et avec l'UPMC pour le master "Biologie moléculaire et cellulaire" spécialité "Qualité, environnement et sécurité sanitaire" (QUESS).

Par ailleurs les étudiants peuvent s'inscrire dans une douzaine de M2 délivrés par différentes universités, principalement dans la région parisienne. Les possibilités offertes aux étudiants sont réellement importantes, d'autant plus que, contrairement à leurs collègues des écoles d'ingénieurs, ils peuvent se consacrer à temps complet à leurs études de master, reconnues comme voie d'approfondissement à part entière pour l'obtention du diplôme de vétérinaire. On peut regretter que ces formations ne touchent qu'un très petit nombre d'alforiens : quatre en 2006-2007, neuf en 2007-2008, sept en 2008-2009.

Il en est de même pour les étudiants qui préparent un doctorat d'université. L'ENVA est cohabilitée depuis 2009 dans l'école doctorale "Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé" (ABIES), portée par AgroParisTech. Le rapport d'auto-évaluation ne donne aucune indication sur les diplômés de l'ENVA préparant une thèse, quels que soient l'école doctorale d'appartenance et le laboratoire d'accueil. Le chiffre d'une dizaine a été avancé, sans plus de détails. L'objectif affiché de 10 % d'alforiens obtenant le grade de docteur d'université est donc un véritable défi.

Ce peu d'intérêt des étudiants de l'ENVA à la formation à et par la recherche doit conduire l'établissement à s'interroger sur la pertinence de sa stratégie dans ce domaine. La longueur des études à l'ENVA et la facilité d'insertion des vétérinaires dans le monde professionnel à la sortie de l'école peuvent expliquer en partie ce phénomène. Mais la renommée internationale de l'ENVA en formation, telle qu'elle est affichée dans le premier axe stratégique de son projet d'établissement, implique que l'excellence de ses formations professionnalisantes soit accompagnée par une formation à la recherche beaucoup plus ambitieuse que celle que l'on observe actuellement.

#### L'offre de formations complémentaires post-universitaires de haut niveau

Ces formations, qui représentent une quinzaine de cycles, peuvent conduire à un diplôme d'établissement (formation de quelques semaines à quelques mois), à des diplômes nationaux de clinique (internat en un an, résidanat en trois ans), à des diplômes nationaux de spécialisation vétérinaire (CEAV : Certificat d'études approfondies vétérinaires, en un an - DESV : Diplôme d'études spécialisées vétérinaires en trois ans). Leur but est de former des spécialistes reconnus, notamment pour des vétérinaires diplômés souhaitant préparer un diplôme européen (board), voie de formation qui va devenir de plus en plus importante. Fort opportunément, l'ENVA a pour ambition de développer ces différentes formations complémentaires. À l'instar du DESV "Anatomie pathologique vétérinaire", elles devraient, autant que possible, être communes aux quatre ENV, à la fois pour des raisons matérielles (ce sont des formations onéreuses) et pour afficher auprès des utilisateurs, le potentiel, la qualité et la cohérence de l'enseignement vétérinaire français.

#### 4 • La formation continue

La formation continue, qualifiante ou diplômante, est ancienne à l'ENVA. Elle fait l'objet d'une offre sur catalogue, d'une cinquantaine de stages, d'une durée variable d'un à sept jours, organisés sur l'un des trois sites de l'école. Seule une vingtaine d'EC s'impliquent dans le montage de cette offre de formation post-universitaire étant entendu cependant que les formations complémentaires de l'école sont ouvertes à la formation continue.

L'ENVA est agréée en tant qu'organisme de formation par la profession (CNVFCC) et délivre à ce titre des ECTS. Son offre est élaborée par les UP, validée par le comité de pilotage de la formation continue et publiée sous la forme d'une plaquette papier annuelle et sur l'Internet de l'école (nouvelle maquette à partir de 2010), ainsi que sur un site inter ENV ([www.formproveto.educagri.fr](http://www.formproveto.educagri.fr)). Cette communication mériterait d'être professionnalisée, mise à jour et actualisée<sup>1</sup>.

Trois personnes sont dédiées à cette activité. Elles s'efforcent, sans y parvenir totalement, de rassembler l'ensemble des interventions de formation continue de l'ENVA. Les inscriptions sont en forte augmentation (860 en 2008 vs 420 en 2007) depuis l'obligation faite aux vétérinaires de suivre une formation continue traçable. Le chiffre d'affaires est de l'ordre de 660 k€, pour une marge de l'ordre de 120 k€, la tarification étant, de l'aveu des responsables, inférieure aux tarifs du marché.

L'ENVA bénéficie d'une réelle notoriété dans ce domaine, mais est fortement concurrencée par des officines privées. Celles-ci utilisent certains de ses EC qui apprécient la rémunération plus importante et la prise en charge de toute la conception d'ensemble de l'offre. Des opportunités intéressantes existent en matière de formations longues pour l'étranger (Maghreb notamment), et dans des coopérations avec les entreprises, mais la communication est encore artisanale. L'utilisation envisagée d'un e-learning ne peut qu'être encouragée. Au total, des marges de progrès existent dans la professionnalisation de l'information et la conquête de marchés en France et à l'étranger. Mais c'est une mission qui mobilise peu d'EC, ces derniers étant tiraillés entre de multiples obligations.

## II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation

La lisibilité de l'offre de formation a souffert au cours de la dernière décennie des modifications successives du cursus vétérinaire. Phénomène aggravant, celui-ci est hors norme pour au moins trois raisons : (1) le recrutement se fait sur un concours national très sélectif après deux années de CPGE très chargées, qui ne sont pas reconnues dans la formation professionnalisante ; (2) l'équivalence du master est donnée après six années d'études post-baccalauréat ; et (3) le diplôme permettant d'exercer est délivré à Bac+7 en France mais à Bac+5 à l'étranger. Ces particularités, importantes à connaître pour qui veut étudier à l'ENVA, ne sont pas très présentes dans la communication de l'école : ainsi, la plaquette "Devenir vétérinaire", qui est téléchargeable sur le site Internet de l'école, présente encore la version transitoire du cursus en quatre ans mis en place entre 2003 et 2007 ! Cela dit, la très grande notoriété dont l'école bénéficie et les actions qu'elle conduit pour l'entretenir (journées portes ouvertes, présence dans les salons d'information à destination des étudiants, ouverture du site au grand public...) font qu'elle ne rencontre pas de difficultés pour recruter chaque année une centaine d'étudiants bien classés, parmi les quelque 1 600 candidats qui se présentent au concours BCPST.

---

<sup>1</sup> À l'interrogation du site FormproVeto sur la diététique canine, on obtient comme réponse un stage proposé en avril 2008...



Un autre élément de la lisibilité de l'offre tient aux débouchés. De ce point de vue, l'école présente sur son site Internet l'ensemble des métiers vétérinaires de façon très neutre entre métiers les plus connus (vétérinaire praticien, canin, rural, équin) et ceux à découvrir (industrie pharmaceutique, agroalimentaire, recherche, vétérinaire inspecteur, vétérinaire dans l'armée...). Ces métiers ne sont pas mis en perspective avec les besoins de la société, ni leurs débouchés quantifiés. Enfin le site Internet n'est accessible qu'en langue française. Une meilleure qualité de l'information sur la formation à l'ENVA mise en perspective avec celle des autres ENV et une présentation plus équilibrée des métiers offerts est à encourager.

### III – L'accompagnement des étudiants, de l'accueil à l'insertion professionnelle

Avec à peu près 650 étudiants, l'établissement est à taille humaine, ce qui facilite la communication entre élèves ainsi qu'entre ces derniers et l'administration, les enseignants et les divers intervenants. L'accueil des nouveaux arrivants est pris en charge par l'administration qui leur présente l'établissement dès leur arrivée. Les étudiants prennent ensuite le relais pour une semaine d'intégration plus festive organisée selon une charte récemment établie avec la direction.

Un livret de l'étudiant qui présente en détail l'établissement et son organisation, les formations (chaque UE fait l'objet d'une fiche), les stages, les relations internationales... est disponible pour chaque année d'étude. Il peut être consulté sur un portail étudiant développé sous Moodle qui permet d'accéder 24 heures sur 24 aux emplois du temps, aux calendriers des cours et des examens, aux notes, aux listes des étudiants, aux trombinoscopes, aux catalogues de l'année d'approfondissement, aux procédures pour les thèses d'exercice, aux cours en ligne...

L'école affiche une volonté forte d'éviter les échecs des élèves. Pour cela, elle suit de façon fine les absences aux TD, TP ou aux cliniques (l'assistance aux cours est conseillée mais pas obligatoire et d'ailleurs souvent impossible pour les besoins de la formation clinique). Cela permet de détecter très tôt les élèves qui ont des difficultés passagères ou non et de les accompagner. Le règlement de scolarité prévoit une session d'examens "de rachat" et la possibilité de redoublement (quatre cas en 2008-2009). Ces redoublants sont suivis par une commission ad hoc et font l'objet d'un tutorat spécifique.

L'accompagnement vers le projet professionnel est une nouveauté, avec la journée métiers déjà citée, les stages et la possibilité d'année de césure. Beaucoup reste à faire pour prendre en compte les nouveaux métiers vétérinaires et les besoins de la société. L'association des anciens élèves n'investit pas dans ce domaine, elle semble davantage préoccupée par les traditions et la conservation du patrimoine que par le devenir des élèves. Les modalités de recrutement sur concours, qui favorisent des candidats urbains et peu matures, sans véritable projet professionnel à l'entrée, rendent urgente une prise en compte forte de cette préoccupation métier.

### IV – L'environnement de travail de l'étudiant

#### 1 • Les cliniques

La formation clinique a longtemps souffert de deux inconvénients majeurs liés au nombre insuffisant de grands animaux de rente examinés par les étudiants durant leur scolarité et à la vétusté de certaines installations. À la suite de critiques sévères de l'AEVEE sur le premier point, l'ENVA a pris différentes mesures malgré le contexte défavorable dû au déficit de cas de consultation ou d'hospitalisation spontanées observés en région parisienne avec ce type d'animal : développement de cliniques ambulantes dans les Ardennes, le Cantal ou encore en Normandie, utilisation plus intensive du centre de Champignelles, accord avec cinq exploitations laitières en Île-de-France pour y effectuer des observations en pathologie de la reproduction... Ces mesures ont rétabli une situation critique et permettent aujourd'hui à l'ENVA de satisfaire aux exigences de la formation clinique vétérinaire pour les animaux de rente. En ce qui concerne les animaux de compagnie, la situation est très confortable et les étudiants ont accès à tous les cas cliniques nécessaires à une excellente formation.

Par ailleurs, l'ouverture en septembre 2009 de l'hôpital destiné à l'enseignement et la recherche en Clinique des animaux de compagnie (CHVA) va permettre aux étudiants (et aux EC) de travailler dans d'excellentes conditions matérielles. La rénovation intégrale des bâtiments utilisés pour la clinique et l'hospitalisation des animaux de rente qui est programmée dans la restructuration du site (GPA) devrait définitivement doter l'ENVA d'un environnement de travail exemplaire en matière de formation et de recherche cliniques.

---

<sup>1</sup> 91 pages format 21 X 29,7 cm pour les étudiants de première année

## 2 • L'environnement numérique

Le cursus vétérinaire a toujours eu besoin d'images fixes ou de films pour illustrer les enseignements qu'ils soient théoriques ou pratiques. Un portail étudiant a été mis en place ces dernières années (intranet) sur lequel sont accessibles des supports de cours, des vidéos cliniques à télécharger, de l'imagerie pour l'auto-apprentissage, des cas cliniques organisés en tutoriel, des exercices d'auto-évaluation. Le choix de la plate-forme Moodle pour développer l'e-learning a été fait par les quatre ENV, après que l'ENVN l'ait expérimentée avec succès.

Ce portail est en cours de réorganisation pour une présentation structurée et harmonisée. Une commission comprenant les départements, le bureau formation continue, la DEVE, le CEVE, a été mise en place pour réfléchir à la stratégie de développement du produit : un cahier des charges TICE a été établi et une trentaine d'UE ont été choisies pour une formation approfondie à l'usage de la plate-forme. Des mutualisations sont envisagées entre l'ENVA et Paris XII, qui a été approchée dans le cadre du PRES sur la formation aux langues. À terme, ce développement des TICE permettra de limiter l'usage onéreux et peu respectueux de l'environnement des photocopies gérés par les élèves.

Il y a donc une réelle volonté de progresser dans l'usage des TICE, plus sur la base du volontariat que de façon systématisée, mais aucune réflexion institutionnelle sur la reconnaissance du travail de conception des EC qui s'investissent dans ce domaine n'a été menée : il n'y a pas de décharge de service, pas de rémunération supplémentaire et le problème de la propriété intellectuelle n'a pas été abordé. Il est évident que la coopération entre les quatre ENV et la mutualisation des produits s'imposent dans ce domaine.

Sur le plan des matériels, trois salles, dont une en libre-service, sont équipées d'une soixantaine de postes de travail. Le WIFI va être déployé dans toutes les salles du campus et les résidences sont câblées. Les élèves disposent d'une adresse électronique personnelle et vont pouvoir disposer à leur sortie d'école d'une adresse permanente via l'école. Pour autant, on ne peut parler d'un véritable ENT pour l'ENVA.

## 3 • La documentation et la bibliothèque

La bibliothèque de l'ENVA est installée au premier étage d'un bâtiment historique placé au centre de l'école. Elle possède un fonds documentaire ancien de grande valeur (7 000 ouvrages du XVI<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle), actualisé en permanence. Trois personnes assurent un service dynamique au bénéfice des enseignants, des chercheurs, des étudiants et du public extérieur. Les étudiants utilisent en fait très largement l'accès numérique à ces ressources documentaires.

Le fonds documentaire est géré avec la base de données Kentika (commune à Alfort, Lyon et Nantes, Toulouse ayant fait un choix particulier dans le cadre du PRES Université de Toulouse). Il comporte plus de 25 000 références, dont toutes les thèses d'exercice vétérinaire des quatre écoles depuis 1924 (fonds en cours de numérisation pour un accès en texte intégral). La bibliothèque est abonnée à 600 périodiques vétérinaires et médicaux (budget de 140 k€ en 2008) dont 200 accessibles en ligne, outre un abonnement aux périodiques en ligne de Science Direct (1 635 périodiques). Un catalogue commun aux quatre ENV a été mis en place, mais il n'y a pas de politique coordonnée entre écoles.

Les élèves reçoivent en seconde année, par groupes de 12, cinq heures de formation aux méthodes de recherches documentaires, qu'ils appliquent immédiatement dans un travail évalué en génétique moléculaire. Ils sont ensuite invités à venir enrichir chaque année leurs études cliniques par une recherche documentaire appropriée. Des rapprochements dans le cadre du pôle francilien STVE avec l'AFSSA, AgroParisTech et l'INRA sont en cours, ainsi qu'avec Paris XII. Dans ce domaine, comme dans bien d'autres, la mutualisation entre les ENV est à favoriser. Elle permettrait de constituer un pôle documentaire francophone de référence en médecine vétérinaire.

## V – La qualité pédagogique : une démarche de longue date et originale

Dès la fin des années 80, l'ENVA a mis en place un protocole pour améliorer la qualité pédagogique des enseignements, notamment au travers de la systématisation de leur évaluation à partir de 1999 et pour évaluer de façon facultative et confidentielle les enseignants à partir de 2 000. Cette stratégie s'est progressivement étendue à d'autres aspects de la formation : qualité et contrôle des connaissances, gestion et suivi des stages, suivi des redoublements, relations pédagogiques entre enseignants et entre enseignants et étudiants notamment au niveau de l'utilisation des TICE, relations internationales. Six commissions permanentes sont placées auprès de la DEVE avec des enseignants, des IATOS et des étudiants pour suivre l'évolution et l'amélioration de cette démarche qualité, lourde dans son fonctionnement<sup>1</sup>, délicate parfois, mais dont l'exemplarité doit être soulignée. Les boucles de rétroaction incluant le CE et le CEVE dans l'élaboration des procédures et l'examen des résultats sont en place et fonctionnent, semble-t-il, de façon satisfaisante.

---

<sup>1</sup> Une vingtaine d'enseignants sont mobilisés au sein de ces commissions.

Par ailleurs un travail important a été organisé en direction des enseignants, qui disposent d'un document sur "les bonnes pratiques pédagogiques et l'évaluation en formation vétérinaire", document élaboré sous la responsabilité d'un EC de l'école<sup>1</sup>. De plus, ils utilisent opportunément l'offre de formation proposée par la tutelle aux nouveaux MCF (quatre semaines de formation pédagogique).

On a donc là un système qualité développé et original, mais qui fait l'objet de critiques internes au niveau de l'évaluation des enseignements et des enseignants. Concernant le premier point, il est mal vécu par certains enseignants qui souhaiteraient des indicateurs plus objectifs que la simple mesure de la qualité... Les étudiants de leur côté demandent des améliorations plus rapides et plus significatives pour les UE qui font l'objet d'une évaluation négative. Quant à l'évaluation des enseignants, elle a été suspendue depuis 2007 pour des raisons matérielles et "politiques"<sup>2</sup>, mais devrait reprendre en 2009. On ne peut qu'encourager l'établissement à persévérer dans cette démarche qualité qui mérite d'être fortement soutenue et reconnue par la tutelle.

---

<sup>1</sup> B.TOMA et al, Informative Evaluation of the Teaching Skills of the Faculty at Alfort Veterinary School (2004). J.Vet.Med.Educ. 31.1.

<sup>2</sup> Absence d'incidence de cette évaluation sur la carrière



# La stratégie en matière de vie étudiante



Le cursus des études réalisées sur le même site pendant au moins quatre ans, la forme pédagogique des enseignements (quatre années de tronc commun) et la possibilité offerte à tous les étudiants de résider sur le site sont autant de facteurs qui rendent particulièrement nécessaire une organisation adaptée de la vie étudiante à l'ENVA.

## I – Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement qui mérite d'être développée

La représentation des étudiants dans les différents conseils est variable mais inférieure aux possibilités offertes par les statuts de l'établissement. Si les postes au CA et au CEVE sont pourvus (difficilement), la représentation des étudiants dans les conseils de départements est plus problématique. La vacance des sièges par défaut de candidats conduit les responsables à s'adresser à des étudiants non élus lorsqu'ils veulent les informer ou recueillir leur sentiment sur la vie de leur département. Cette situation est la conséquence de la participation extrêmement réduite des étudiants aux élections organisées pour désigner leurs représentants<sup>1</sup>. Les raisons de cette désaffection sont sans doute multiples : insuffisance d'informations données aux étudiants sur le rôle qu'ils ont à jouer dans la vie de l'établissement<sup>2</sup>, absence de formation de la part de l'administration à la fonction de représentant des étudiants, manque d'intérêt des étudiants pour exercer une fonction qui n'est pas reconnue dans les processus d'évaluation...

L'ensemble des activités sociales, culturelles et sportives des étudiants s'organise au sein du cercle des étudiants auquel la quasi-totalité (95 %) d'entre eux adhère selon deux tarifs : un plein tarif pour les non-boursiers et un demi-tarif pour les boursiers. Il existe une vingtaine de clubs qui correspondent à des activités spécifiques (sport, théâtre, chant, voile...) et qui travaillent en étroite partenariat avec le cercle. Enfin, les étudiants sont aussi impliqués dans différentes associations notamment à caractère caritatif. Le cercle est le principal interlocuteur de la direction, avec laquelle il entretient de bonnes relations. Il n'existe pas de convention entre l'ENVA et les associations étudiantes mais l'école met à la disposition du cercle un local (bar-foyer), véritable épicerie de la vie associative culturelle et sportive de l'ENVA, un agent d'entretien et les locaux nécessaires lors des manifestations (conférences par exemple) organisées par les étudiants. Il faut enfin signaler une initiative conjointe de la direction de l'ENVA et du cercle des étudiants relative à l'organisation de la semaine d'accueil des nouveaux étudiants. Une charte de l'accueil a été rédigée et appliquée à partir de septembre 2006.

La vie associative de l'ENVA se heurte aux emplois du temps chargés des étudiants qui doivent cumuler le présentiel et le travail personnel. Ils s'impliquent malgré tout beaucoup dans la vie de l'école (journée portes ouvertes...) et souhaiteraient parfois davantage de reconnaissance de la part de la communauté des enseignants-chercheurs de l'école. Pour éviter la désaffection palpable des étudiants à l'égard de la vie de l'établissement, une Unité d'enseignement libre "Engagement étudiant" a été créée et sera inscrite au supplément au diplôme.

## II – Une vie étudiante de bonne qualité mais des inquiétudes à dissiper

En termes de médecine préventive, l'établissement bénéficie de la présence d'un médecin dans ses locaux, à raison de trois demi-journées par semaine<sup>3</sup>. Ce dernier a la charge d'effectuer les visites de contrôle à l'arrivée des nouveaux élèves (visite obligatoire) et, sur demande, peut recevoir en consultation. Un psychologue assure également une permanence hebdomadaire (six heures). À la suite de détections tardives de situations de grande détresse il y a quelques années, une mission "accompagnement des étudiants" a été créée à l'école afin d'aider les étudiants en difficulté. En matière de conduites addictives, des initiatives sont prises par l'établissement, qui organise annuellement une journée de sensibilisation sur le sujet.

---

<sup>1</sup> Taux de participation inférieur à 10 % d'après les étudiants, valeur non confirmée par l'administration de l'école.

<sup>2</sup> Depuis quelques années cependant, lors de la journée de pré-rentree, les étudiants sont informés de l'existence des différents conseils par une intervention d'un étudiant élu et d'un représentant de l'administration.

<sup>3</sup> En convention avec Paris XII

En matière de sport, les étudiants pratiquent les principales disciplines dans le cadre du Bureau des sports et sous la responsabilité d'un enseignant d'EPS. Le BDS compte 250 inscrits, surtout en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année. Les objectifs d'amélioration des infrastructures seront étudiés à la fois dans le cadre de la restructuration du site et avec la ville de Maisons-Alfort, déjà partenaire informelle de l'ENVA dans ce domaine. Des collaborations avec le PRES Paris-Est semblent possibles à la vue de la convention d'adhésion. La mise en place d'une UE libre permettant de valoriser une activité sportive est aussi programmée.

Sur le site de l'ENVA, les étudiants évoluent dans un milieu leur donnant un accès à différents aspects culturels spécifiques à l'école : un établissement créé sous Louis XV, dépositaire de l'histoire de l'évolution des sciences vétérinaires, le musée Fragonard, la bibliothèque et ses ouvrages... Mais diverses associations d'étudiants (sept) contribuent également à la vie culturelle des étudiants (danse, musique, arts plastiques...). Là aussi, des collaborations avec le PRES Paris-Est sont envisageables. L'initiative du musée Fragonard (géré par l'école) d'employer des étudiants pendant les heures d'ouverture semble particulièrement opportune.

La vie des étudiants sur le site est facilitée par la présence de deux résidences construites sur le campus en partenariat avec l'office HLM d'Alfort, ces résidences hébergeant le foyer des étudiants. Les prestations sont de qualité (rénovation ou construction des bâtiments récents), mais le loyer est jugé élevé par les étudiants. Les étudiants peuvent déjeuner au restaurant universitaire de l'ENVA géré par le CROUS et dîner dans les résidences qui sont équipées de cuisines individuelles. Enfin, lorsqu'ils séjournent sur le site de Champignelles ou de Dozulé, les étudiants sont pris en charge pour leurs déplacements et pour la restauration par l'ENVA.

Si dans le passé, l'ENVA n'a pas accordé à la vie étudiante toute l'attention qu'elle méritait, différents problèmes sociaux apparus au cours de la dernière décennie l'ont conduite récemment à modifier sa stratégie. Des résultats significatifs ont été obtenus, mais ils en appellent d'autres car des problèmes persistent et demandent à être résolus : (1) désaffection des étudiants pour les activités extrascolaires, notamment au niveau de leur implication dans les structures de gouvernance ; (2) sentiment d'inquiétude voire de méfiance à l'égard de l'organisation de la formation clinique que l'ouverture du CHVA semble curieusement exacerber<sup>1</sup> ; même si la nomination par le directeur de l'ENVA d'un étudiant au sein du futur comité de direction de l'hôpital est un signe positif, il n'en est pas moins nécessaire de définir le positionnement institutionnel des activités étudiantes dans le cadre hospitalier ; (3) déficit de communication avec certains enseignants, assimilé parfois à un manque de reconnaissance à l'égard des étudiants... La direction de l'école s'implique sans réserve pour favoriser la vie étudiante mais manque d'outils de pilotage capables de faire adhérer l'ensemble de la communauté enseignante de l'ENVA. En revanche, les étudiants s'intéressent à l'avenir de leur école : ils se disent bien informés et se sentent concernés par le GPA même si la plupart d'entre eux seront partis avant que le projet soit conduit à son terme. Leur souhait d'être des acteurs à la fois plus engagés dans la vie de l'école mais aussi mieux reconnus mérite que l'établissement lui porte attention.

---

<sup>1</sup> "Ça va être l'usine" déclare un étudiant rencontré au cours de la visite du comité...

# La stratégie en matière de relations extérieures



L'ENVA a obligation de se tourner vers l'extérieur pour des raisons qui sont spécifiques à la formation vétérinaire :

- recherche de compléments de formation ou de formations difficiles à assurer compte tenu du nombre de disciplines déjà enseignées à l'école et des exigences de l'AEEEV ;
- nécessité de trouver des partenariats avec les collectivités territoriales et les entreprises pour financer une formation particulièrement onéreuse (20 000 € par an et par étudiant) ;
- développement très important de la formation professionnalisante (50 % de l'ensemble du cursus) qui implique un lien permanent avec les vétérinaires en exercice, qu'ils soient praticiens ou en entreprise ;
- tendance à l'isolement d'un type de formation qui, à l'instar des études de médecine, n'est pas naturellement tourné vers l'extérieur.

## I – Des relations inter-établissements à développer

Les quatre ENV françaises, qui répondent toutes au même référentiel pour les quatre premières années du cursus, entretiennent des relations au niveau de la 5e année, que les étudiants peuvent effectuer dans l'une ou l'autre selon la spécialisation qu'ils ont choisie. Ces échanges sont un modèle de mutualisation des ressources, notamment pour la spécialité Équine. Ils peuvent concerner également des formations complémentaires pour l'internat et le résidanat<sup>1</sup>. Enfin, différents services (bibliothèque, cliniques) de l'ENVA, de l'ENVL et de l'ENVN utilisent en commun le logiciel de documentation Moodle ou le logiciel Clovis de partage de l'observation clinique. Il est regrettable que l'utilisation de ces logiciels ne soit pas renforcée par une politique de partage des informations qui permettrait un enrichissement mutuel des bases de données.

Concernant les écoles d'ingénieur, l'ENVA collabore avec AgroParisTech à la fois au niveau du master STVE et au niveau de l'école doctorale ABIES ; de la même façon, elle est en relation avec Paris XI, Paris XII et l'UPMC en participant à deux masters portés par ces universités. D'autres relations se sont mises en place, notamment lors de la création des UMR, avec les partenaires déjà cités auxquels il faut ajouter l'Université Paris V. Par ailleurs, les EC de l'ENVA ont tissé depuis longtemps des liens personnels, souvent informels mais importants avec leurs homologues des facultés de médecine, de pharmacie, ou avec l'Institut Pasteur, sans pour autant les organiser formellement. Enfin, à la suite du désengagement de l'INRA dans l'UMR "Biomécanique et pathologie locomotrice du cheval", le CIRALE projette de se rapprocher de l'UCBN, avec laquelle il collabore déjà.

Mais l'ENVA pourrait développer davantage ses partenariats inter-établissements. Avec les trois autres ENV, ses relations restent discrètes alors qu'une meilleure symbiose pourrait aboutir à une mutualisation qui permettrait de mieux valoriser les importants moyens nécessaires à la formation vétérinaire. On ne peut que souhaiter que le Groupe des écoles vétérinaires françaises créé en juillet 2008 et dont l'objectif est de développer toutes formes de collaborations pour améliorer la qualité des services rendus dans la formation initiale, les formations de spécialisation, la formation continue, ainsi que dans le développement à l'international de ces formations<sup>2</sup>, soit rapidement fonctionnel. Il faudra, bien évidemment, que le GEVF travaille dans le respect des décisions récentes prises par le MAAP de regrouper localement les ENV de Lyon, de Nantes et de Toulouse avec des écoles d'ingénieurs dans des structures existantes (INP à Toulouse) ou en cours de création (Grand établissement à Lyon et à Nantes).

---

<sup>1</sup> C'est le cas du DESV en anatomie pathologique commun aux quatre écoles qui reçoivent successivement les étudiants.

<sup>2</sup> Article 2 de la convention constitutive du Groupe des écoles vétérinaires françaises

Au niveau de la région Île-de-France, les relations entre l'ENVA et AgroParisTech s'expriment à travers le pôle régional STVE. Là aussi, une mutualisation des moyens, notamment dans le domaine de l'enseignement en sciences animales, est souhaitable. Enfin, le Consortium devrait contribuer au développement des relations entre l'ENVA et ses différents partenaires au MAAP, si elle rejoint cette nouvelle structure avec l'ENVL et l'ENVN.

Concernant les universités, la décision de l'ENVA de s'associer au PRES Université Paris-Est est judicieuse. Elle permettra de conforter les liens déjà existants avec Paris XII et d'envisager des partenariats renforcés avec les différents membres du PRES, qui présentent pour l'ENVA un potentiel d'enseignement et de recherche intéressant par sa diversité et sa proximité.

## II – Un partenariat avec les organismes de recherche (EPST, EPA) à conforter et à organiser

La recherche vétérinaire a toujours été étroitement associée à l'INRA qui, pendant des décennies a travaillé au sein même de l'ENVA, de l'ENVL et de l'ENVT. Même si, à partir de 1960, l'INRA a transféré une partie de ses moyens matériels et humains dans ses centres de recherches de Tours, de Clermont-Ferrand et de Toulouse, il a maintenu jusqu'ici un potentiel important de chercheurs dans les ENV et notamment à l'ENVA. Ceci explique qu'à la création des UMR, l'INRA ait été le principal partenaire de l'ENVA (cinq UMR sur sept). Les relations avec l'AFSSA, qui dispose de deux importants laboratoires sur le site de l'école sont également non négligeables (trois UMR sur sept). Les autres relations structurées concernent l'INSERM et les universités de Paris XII et Paris V. Enfin, les unités qui sont sous la seule responsabilité de l'école (unités propres et groupes d'EC non formalisés) entretiennent elles aussi de très nombreuses relations avec les structures des établissements déjà cités. Mais ces relations sont ponctuelles, dispersées et non structurées.

Le foisonnement des relations de l'ENVA avec le monde de la recherche traduit la capacité et la volonté des EC à collaborer, mais l'école ne peut s'en satisfaire. Il est le résultat de la structuration insuffisante de la recherche qui ne permet pas de construire une stratégie d'alliance clairement identifiée. Les nouveaux et importants moyens dont disposent l'ENVA (CHVA et CRBM), la perspective d'un rapprochement avec l'AFSSA et l'AFSSET dans le cadre du GPA, l'intérêt affiché de l'INSERM de s'associer avec l'école en recherche clinique, sont autant d'atouts qui permettront d'établir des relations plus solides que celles qui existent actuellement.

## III – Un partenariat prometteur avec les collectivités territoriales

Les relations que l'ENVA entretient avec les collectivités territoriales se situent d'une part au niveau des instances de décision de l'établissement, d'autre part au niveau de ses activités contractuelles.

Concernant les structures, le conseil régional d'Île-de-France, le conseil général du Val-de-Marne et la ville de Maisons-Alfort sont membres du Conseil d'administration de l'ENVA. Dans les deux autres régions concernées (Basse Normandie et Bourgogne) des relations existent mais elles sont moins structurées compte tenu de la taille limitée du dispositif de l'ENVA au niveau local.

Les relations contractuelles s'expriment d'abord dans le cadre des CPER : au titre des deux derniers contrats, la région Île-de-France a financé la construction et l'équipement du CHVA à hauteur de 16 M€. De plus, l'ENVA a répondu avec succès en 2008 et en 2009 à l'appel d'offres publié par la région Île-de-France, dans le cadre de l'opération "Domaine d'intérêt majeur", destinée à renforcer le caractère fédérateur de la politique de recherche de la région<sup>1</sup>.

L'ENVA a, ces dernières années, entretenu de très bonnes relations avec les collectivités territoriales, celles-ci ayant la volonté de soutenir la recherche et les formations vétérinaires sur un site dont elles reconnaissent le potentiel intellectuel, mais aussi la valeur patrimoniale et le symbole qu'il représente pour le monde vétérinaire. Au moment où l'enseignement supérieur et la recherche en Île-de-France sont en profonde restructuration et où l'implication des collectivités territoriales pour accompagner les projets de développement de l'établissement va très certainement s'accroître (cf. le GPA et l'agrandissement du CIRALE en Basse Normandie), les liens de l'ENVA avec ces partenaires devraient être confortés et développés par un engagement de l'établissement plus important (offre d'expertises, de formation des agents des collectivités, ...)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Le montant du financement obtenu, comme la participation des régions Bourgogne et Basse Normandie ne nous ont pas été communiqués.

<sup>2</sup> On peut citer pour exemple le Guide d'orientation pour la restauration collective réalisé, en partenariat avec la région Île-de-France, par l'Observatoire risque des aliments (ORALIM), qui dépend du service HIDAOA de l'ENVA.



## IV – Des échanges nombreux et équilibrés avec les milieux socio-économiques

Comme la plupart des grandes écoles, l'ENVA mène différentes actions au profit des milieux économiques (transfert de connaissance et de savoir-faire, contrats de recherche, formation continue). Mais, et c'est une caractéristique qui lui est spécifique, elle est également ouverte sur la société à travers le fonctionnement des cliniques (plus de 30 000 examens annuels) et les actions culturelles qu'elle propose au grand public dans le cadre de la valorisation de son patrimoine (musée Fragonard).

La profession vétérinaire participe activement à la vie de l'établissement, par sa présence au sein du Conseil d'administration, par sa contribution à la formation, au niveau des cours donnés par des vacataires, mais surtout par son engagement dans les stages que les étudiants effectuent auprès des vétérinaires praticiens, responsables d'entreprises ou travaillant dans le service public (DSV). Ces stages impliquent également les professionnels de l'élevage et de l'industrie de la transformation des produits animaux. À cet égard, le domaine d'application de Champignelles est un outil qui participe à l'ouverture sur le monde professionnel que l'ENVA veut maintenir dans la formation des "Alforiens".

Cette stratégie a été jusqu'ici judicieuse, comme en témoigne le niveau correct de collecte de la taxe d'apprentissage (270 K€ en moyenne depuis trois ans), qui est un bon reflet de la confiance accordée à l'établissement par les entreprises. Mais elle pourrait être à l'avenir plus ambitieuse et permettre des relations extérieures plus structurées si l'ENVA créait des chaires d'entreprises avec ses partenaires industriels et travaillait avec elles, au sein de pôles de compétitivité qui lui assureraient une plus large ouverture vers le monde socio-économique.



# La stratégie en matière de relations internationales



Le projet d'établissement de l'ENVA affiche dans ses deux premières priorités sa volonté de faire de l'établissement "un centre d'excellence européen et de renommée internationale", volonté que le président du CA a confirmée au comité de visite. Mais en matière de relations avec l'étranger, les réalisations concrètes sont aujourd'hui très réduites en volume et extrêmement dispersées en termes de pays cibles.

## I – Un établissement encore peu ouvert à l'international

L'action internationale est pilotée par une direction déléguée à l'action internationale et aux relations extérieures, qui gère aussi la formation continue. Elle mobilise des EC pour suivre les différents types de mobilité, ainsi que des secteurs géographiques spécifiques. Des correspondants ont été désignés par département d'enseignement.

À peine 15 %<sup>1</sup> des étudiants utilisent les possibilités offertes pour séjourner à l'étranger : trois étudiants en échange ERASMUS, dans le cadre de dix-sept conventions d'échanges touchant douze pays européens mais non anglophones ; neuf étudiants accueillis en formation clinique à la faculté de médecine vétérinaire de Saint-Hyacinthe (Québec) et cinquante-six stages à l'étranger, pour des durées calées sur le syllabus (de trois à sept semaines pour les quatre premières années, davantage en 5<sup>e</sup> année). La mobilité entrante est, elle aussi, peu importante : vingt et un étudiants étrangers reçus en échange ERASMUS.

En matière de recherche, une dizaine d'accords de coopération ont été signés avec des établissements étrangers en Allemagne, Espagne, Estonie, Italie, Roumanie pour l'Europe, en Argentine pour l'Amérique du Sud, en Algérie et au Maroc pour le Maghreb. Quelques thèses sont préparées en cotutelle (actuellement avec l'Algérie, la Thaïlande et quatre universités en Chine) et l'ENVA participe à un projet de master Erasmus Mundus dans le cadre du GIS STVE Île-de-France.

Des enseignants peuvent donner des cours à l'étranger (Brésil, Uruguay), mais le rapport d'auto-évaluation de l'établissement ne fait pas état d'une stratégie organisée. Les indicateurs de développement des relations internationales en matière de recherche sont absents : nombre de contrats européens (coordination ou participation), de séjours de longue durée d'EC de l'ENVA à l'étranger et inversement d'EC étrangers ayant séjourné à l'ENVA, nombre de postes d'accueil, de doctorants étrangers encadrés par des EC de l'ENVA... Ce flou est d'autant plus regrettable qu'il ne permet pas d'apprécier certaines actions qui semblent intéressantes, comme la participation de l'ENVA à la création de l'Union méditerranéenne vétérinaire (UMEV) ou encore, son partenariat avec le groupe Carrefour en Chine.

En revanche, l'ENVA semble décidée à investir dans la préparation des étudiants à une mobilité sortante<sup>2</sup> (recherche de financements par exemple), dans l'accueil des étudiants étrangers (des cours de FLE sont prévus dans le cadre du PRES Paris-Est), comme la prospection pour élargir les partenariats avec les universités étrangères dans le cadre des échanges ERASMUS...<sup>3</sup>. Dans cette perspective et en signe d'ouverture à l'égard des étudiants étrangers, l'ENVA devrait se doter d'un site WEB au moins bilingue.

## II – Une mobilité étudiante désormais obligatoire à organiser

L'arrêté ministériel du 20 avril 2007 rend obligatoire une mobilité à l'étranger pour tout étudiant des ENV. En application, l'ENVA a fait de cette mobilité étudiante l'une de ses priorités stratégiques.

Elle a fixé la durée minimale de ces séjours à trois semaines, se calant sur la durée minimum des stages actuels prévus au règlement de scolarité. Elle valide soit un stage à l'étranger se superposant aux stages programmés dans la scolarité, dans le respect des objectifs pédagogiques du syllabus, soit un stage d'été, avec liberté de programme, soit encore un échange académique de six mois, mais avec la difficulté de superposition des programmes pour valider l'échange. L'objectif affiché de la mobilité internationale est renvoyé aux projets personnels des étudiants que cette mobilité doit conforter.

<sup>1</sup> En moyenne annuelle sur les six dernières années.

<sup>2</sup> Exception faite pour le développement de l'enseignement en langues étrangères, curieusement absent des projets de l'ENVA.

<sup>3</sup> Le guide des démarches 2008-2009 à l'attention des étudiants partant à l'étranger et le guide de l'étudiant ERASMUS sont deux supports de grande qualité.

Force est de constater que l'arrêté ministériel bouscule l'établissement. Mais la réponse apportée semble viser à composer cette contrainte nouvelle avec l'existant, sans réflexion approfondie sur les objectifs que veut donner l'établissement à cette mobilité (et non sur ceux que les étudiants peuvent définir à titre personnel). Ce chantier reste aujourd'hui entier. Dans ce cadre, une réflexion sur l'enseignement des langues et les moyens à y accorder paraît également urgente. Enfin, s'il y a une action qui relève d'une mise en réseau, c'est bien celle de l'international.

### III – Une stratégie "pays" peu lisible et trop ambitieuse

Face au foisonnement des initiatives individuelles ou d'équipes, des sollicitations extérieures (pays étrangers, injonctions ministérielles) et d'opportunités à saisir, l'établissement a essayé d'établir des priorités et de définir cinq axes sur lesquels regrouper les énergies :

- l'Europe, qualifiée de priorité ministérielle, avec un accent mis sur les pays scandinaves ;
- l'Amérique du Nord, présentée comme essentielle pour les étudiants, avec le projet d'une reconnaissance mutuelle des diplômes en ligne France-Canada ;
- le bassin méditerranéen, qualifié de priorité nationale, avec la création de l'UMEV visant la mise en réseau circumméditerranéen des formations vétérinaires, suite à la création récente de l'Union méditerranéenne ;
- les pays du Golfe, qualifiés d'opportunité ministérielle, autour de la thématique "chiens d'utilité" ;
- l'Asie du Sud-Est, qui relève d' "opportunités multiples" ;
- et enfin les autres opportunités au titre desquelles figurent les noms de 26 pays sur les cinq continents...

Cette très grande dispersion "pays" va de pair avec une dispersion des types d'actions envisagées (enseignement, transfert de compétences, ingénieries diverses, montage d'actions collaboratives, recherche, etc.), avec des moyens limités compte tenu des charges d'enseignement et de recherche qui pèsent sur les équipes de l'ENVA. Elle est de plus antinomique avec le recentrage des contacts étrangers préconisé dans le rapport d'auto-évaluation<sup>1</sup>. Dans ce domaine, la redéfinition de la stratégie de l'ENVA s'impose, fondée sur le choix des quelques partenaires avec lesquels l'école aura la certitude de pouvoir développer des relations durables et efficaces. Là encore, cette stratégie devrait être facilitée par une approche en réseau, peut-être avec le GIP France vétérinaire international, qui a pour mission d'assurer la coordination de l'offre française de formation et de coopération technique vétérinaire dans les domaines de la sécurité alimentaire, la santé animale et l'organisation de la profession vétérinaire<sup>2</sup>.

# La gouvernance



## I – Une gouvernance renouvelée mais complexe

L'ENVA est dirigée depuis 2007 par une équipe groupée autour d'un nouveau directeur qui souhaite inscrire son action dans la remise en ordre et la consolidation de l'école. Les relations entre le directeur et le président du CA sont bonnes. Manifestement ce dernier éclaire et soutient les initiatives du directeur. Le Conseil d'administration ainsi que l'ensemble des nombreux conseils de l'école (CEVE, CS, CE, CTP, CHS, comité d'éthique, conseils de département...) sont réunis régulièrement et permettent une bonne circulation de l'information. Toutefois, l'établissement s'interroge, à juste titre, sur la multiplicité de ces conseils (la plupart réglementaires) à l'échelle d'un établissement de cette taille. Le comité de visite partage cette analyse ; une réflexion du ministère de tutelle serait certainement la bienvenue afin de simplifier l'ensemble.

Au-delà de ces instances réglementaires, un bureau, une commission permanente et un comité de direction élargi, permettent d'associer largement les principaux responsables pédagogiques, de recherche et de gestion de l'école à la définition de la stratégie et à sa mise en œuvre opérationnelle. Par ailleurs deux postes d'adjoints au directeur ont été créés récemment pour seconder le directeur.

La nouvelle direction a souhaité fusionner, au sein de trois départements, toutes les unités de formation rassemblées autour d'une personne ou d'une thématique de formation. Cette initiative pertinente mérite d'être approfondie et confortée, afin qu'elle ne s'apparente pas à un simple habillage de l'existant. À côté des directions déjà présentes (direction des actions internationales et des relations extérieures, direction des études, de la pédagogie et de la vie étudiante et direction scientifique), le directeur a également créé deux nouvelles directions opérationnelles : la direction du patrimoine et du cadre de vie et la direction des cliniques. Les cinq directeurs délégués et le SG constituent le bureau qui assiste le directeur de l'établissement.

Pour ce qui est du secrétariat général, il gère directement les services suivants : DRH ; Service commun des systèmes d'information ; Service financier ; Résidences ; Logistique et travaux ; Bibliothèque ; Animaleries ; Hygiène et sécurité. Le secrétaire général anime ces structures par des réunions mensuelles avec les responsables des ressources humaines, financières et des systèmes d'information et par des réunions trimestrielles ou semestrielles avec les autres chefs de services administratifs, dont certains sont également présents dans le comité de direction.

En outre des services administratifs spécifiques œuvrent au sein de différentes directions : le secrétariat des consultations et de la régie des hôpitaux au sein de la direction des cliniques, le service de la scolarité au sein de la direction des études et le bureau de la formation continue au sein de la direction de l'action internationale et des relations extérieures. Ces services sont placés sous l'autorité fonctionnelle du directeur de la structure et l'autorité hiérarchique du secrétaire général.

À l'évidence l'école ne manque pas de chefs et d'instances de concertation. Mais cette organisation complexe, avec parfois des responsabilités croisées et morcelées, compte tenu du volume d'activité généré par l'école, risque de nuire à l'efficacité de l'ensemble. Par ailleurs, pour être efficace, la gouvernance doit être dotée d'outils aujourd'hui insuffisants voire inexistant dans certains domaines : indicateurs de suivi de gestion, observatoire du devenir des étudiants, bilan social... Enfin, une gouvernance efficace passe également par la volonté du personnel enseignant, des IATOS et des étudiants de contribuer à définir une identité de l'établissement. Si cette volonté existe chez certains, elle est loin d'être partagée par tous.

Malgré les efforts de la direction actuelle qu'il faut encourager à poursuivre pour développer les actions collectives, la culture de l'ENVA apparaît comme étant historiquement une culture fragmentée, voire individualiste. Il faudra du temps et de la pugnacité pour créer une véritable culture commune, alors qu'on aurait pu penser qu'elle allait de soi dans un établissement monodisciplinaire et d'une taille tout à fait modeste. En définitive, l'établissement apparaît souvent plus fragmenté que rassemblé.

## II – Une gestion "maison" en voie de professionnalisation

Quelques fondamentaux d'une gestion moderne d'un établissement d'enseignement supérieur sont absents. C'est le cas, notamment, de l'interconnexion des systèmes d'information, qui n'existe pas, ce qui entraîne une ressaisie systématique des données nécessaires et bien entendu, une perte de temps et de qualité de la gestion informatisée des études et des étudiants ou encore de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Manifestement l'histoire, la taille de l'école, le manque de volonté politique avant la direction actuelle et l'absence de politique nationale du ministère de l'Agriculture, n'ont pas favorisé le développement d'outils de gestion qui existent dans d'autres établissements depuis longtemps. Toutefois, l'ensemble des actes de gestion indispensables à la bonne marche de l'établissement sont effectués ; ils reposent essentiellement sur la qualité professionnelle et l'investissement du chef de service et des équipes en place.

### 1 • L'existence d'un service commun des systèmes d'information

Celui-ci est composé de neuf personnes et montre la volonté de l'établissement d'avoir une approche globale dans ce domaine en ce qui concerne les serveurs, les réseaux, les logiciels au service de la pédagogie, de la recherche et de la gestion. Cette intégration est renforcée par le fait que tous les bons de commande de nature informatique sont soumis à ce service, afin de conserver une politique d'investissement cohérente. Malheureusement, beaucoup reste à faire puisqu'il n'y a aucune interconnexion entre les logiciels de gestion, pas d'ENT et un budget d'investissement irrégulier (190 000 € en 2005 et 2009, 90 000 € en 2006, 2007 et 2008).

Dans le domaine de la gestion, l'établissement a décidé de choisir un système intégré (Cocktail) déjà utilisé dans un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur et également retenu par d'autres écoles vétérinaires (Nantes et Toulouse). Cette décision politique et technique bien que tardive va dans le bon sens. Elle permettra à l'établissement de franchir une étape importante dans la modernisation de ses outils de gestion et donc dans sa capacité à disposer de tableaux de bord et d'indicateurs de gestion.

### 2 • L'agence comptable et le service financier

L'école a organisé le traitement des actes de gestion de ce domaine d'activité autour de deux services distincts, une agence comptable et un service financier comprenant respectivement cinq et dix agents. La répartition des tâches entre les deux services est parfaitement claire, connue et maîtrisée.

La nouvelle direction a souhaité initier une politique budgétaire, puisque jusqu'à son arrivée le budget était essentiellement la reconduction quasi automatique des dépenses de l'année antérieure. Désormais, il est demandé à chaque entité d'établir des états prévisionnels des recettes et des dépenses, un arbitrage politique global intervenant ensuite. En 2010, l'école ira plus loin en créant des centres de responsabilité qui feront l'objet d'une attribution globale portant sur le fonctionnement, l'investissement et la masse salariale.

Manifestement, l'école a la volonté de mieux connaître, suivre et maîtriser l'ensemble de ses dépenses et recettes. C'est une bonne chose car si les recettes sont bien connues (de l'ordre de 14 M€), les dépenses sont mal maîtrisées : les exercices 2006, 2007 et 2008 ont été déficitaires (974 000 € en 2008) altérant la capacité d'autofinancement et bien entendu les réserves disponibles. Naturellement, un budget modeste est difficile à gérer car les marges de manœuvre sont beaucoup plus faibles. Toutefois l'établissement devra à la fois agir sur ses recettes, parfois optimistes, et sur ses dépenses, notamment de masse salariale qui représente 33 % du BP 2009.

Même si une augmentation des recettes est certainement à rechercher, par exemple par une élévation des tarifs de la clinique et une meilleure maîtrise des charges de celle-ci dans un bâtiment moderne ou par l'augmentation des recettes de formation continue ou de la collecte de la taxe d'apprentissage, aucune politique budgétaire ne pourra éluder la question de la masse salariale sur budget propre qui est très importante et supprime de fait toutes marges de manœuvre, notamment en investissement. Il n'est pas prévu pour l'instant de réduire cette part importante (30 %) des contractuels, en raison des besoins de l'école.

### 3 • La gestion de la scolarité

Elle est effectuée par un service composé de six personnes qui assurent la gestion intégrée globale depuis l'inscription jusqu'à la délivrance du diplôme de thèse, en passant par la gestion des emplois du temps, des salles d'enseignement, des notes, des stages, des examens, des bourses, de la médecine de prévention, des échanges internationaux etc. Ce service est également le service support de gestion du CEVE.

Le responsable administratif, qui maîtrise parfaitement son domaine, relève au plan hiérarchique du secrétaire général et au plan fonctionnel, du directeur des études. Il participe aux réunions élargies du secrétaire général trois fois par an. Le service s'apprête à gérer ses actes de gestion dans SCOLARIX, le module scolarité du consortium Cocktail.

### 4 • Le service de la logistique et des travaux

Il relève hiérarchiquement du secrétaire général et fonctionnellement est rattaché à la direction du patrimoine et du cadre de vie. Celle-ci s'occupe également en propre du musée, du patrimoine historique de l'école, du jardin botanique, des parcs et des archives.

Le grand projet immobilier est bien entendu celui de la restructuration du site décidé et validé par le ministre de l'Agriculture en 2008. Ce projet devrait permettre une modernisation totale du bâti, un regroupement cohérent des activités et l'accueil des agences AFSSA et AFSSET qui louent des locaux à proximité. Son coût (160 M€) induit un engagement durable du ministère de l'Agriculture et sans aucun doute des collectivités territoriales. Une première tranche de travaux sur trois ans est financée à hauteur de 15,9 millions d'euros.

Ce projet tardif est révélateur des graves carences de l'école en matière de stratégie immobilière jusqu'à un passé tout récent. Elles s'expliquent par les incertitudes qui ont plané au cours des deux dernières décennies sur le maintien de l'ENVA sur le site de Maisons-Alfort. Pour les mêmes raisons, il n'existe pas de schéma directeur de maintenance immobilière. Les opérations conduites au coup par coup n'ont pas gommé l'image d'un site mal entretenu malgré l'importance de l'équipe chargée de la logistique et des travaux (17 personnes) confrontée à des problèmes qui ont dû malmener sa motivation. La création de la direction du patrimoine et de cadre de vie correspond à la volonté du directeur de donner toute son importance à ce secteur, après des années d'abandon. Toutefois, la question du management des services techniques demeure entière.

### 5 • La gestion des ressources humaines

Le bureau des ressources humaines qui gère l'ensemble des personnels de l'ENVA est composé de quatre personnes qui accomplissent le service minimum indispensable à la liquidation des actes de gestion en ce domaine. Au-delà, tous les ingrédients nécessaires à une gestion qualitative des ressources humaines sont absents, même si l'établissement semble décider à pallier ses carences : pas de système d'information, ni de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pas de bilan social, pas de politique et d'indicateurs sur l'adéquation entre le plan de formation, la politique de recherche et les besoins en emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs. Ce secteur d'activité, essentiel à plus d'un titre, doit être réorganisé et renforcé : l'équipe de direction en a conscience et souhaite recruter un directeur des ressources humaines.

Dans tous ses documents remis au comité de visite et lors des entretiens, la direction dénonce le manque de ressources humaines affectées par le ministère, justifiant ainsi le recrutement important de contractuels sur ses ressources propres. Il convient de rappeler quelques chiffres :

- pour l'enseignement, l'établissement doit faire face à une charge d'enseignement de 23 778 heures (plan de formation validé par le ministère pour l'année 2008-2009) ; il dispose d'un potentiel de 14 928 heures d'enseignement et d'une compensation financière de 354 000 euros correspondant au différentiel de 8 850 heures soit l'équivalent de 46 postes d'enseignants-chercheurs ; le déficit est donc réel, puisque 37 % du besoin d'enseignement n'est pas couvert par des emplois statutaires, ce qui est beaucoup ;
- pour les fonctions de gestion et techniques, le modèle ministériel reconnaît à l'ENVA une dotation théorique de 127 emplois, alors que sa dotation réelle est de 116,3. Le différentiel (10,7) est couvert par une enveloppe financière de 123 000 €, soit une masse salariale de 11 500 € par poste, ce qui est loin de correspondre au coût total d'un emploi de contractuel de niveau C qui s'élève en 2009 à 22 000 €.

Arguant de ce déficit en IATOS, l'établissement a recruté sur ses ressources propres 96 contractuels. Le taux d'encadrement est donc d'un IATOS pour 4,8 étudiants (sur la base de la dotation réelle) et de 1 IATOS pour 2,6 étudiants en ajoutant les contractuels. Ces valeurs placent l'ENVA dans une situation manifestement très confortable, même s'il faut prendre en compte des contraintes spécifiques à l'enseignement vétérinaire (part très importante des TP et des cliniques dans la formation) et à l'ENVA, (état de vétusté des locaux et des installations expérimentales qui entrave toute solution de rationalisation des conditions de travail).

Le discours permanent tenu par l'équipe de direction, mais également par les élus IATOS des principaux conseils sur le manque de moyens IATOS, mériterait une analyse plus rigoureuse car la situation actuelle est sans doute en relation avec les insuffisances relevées dans la politique de gestion des postes, des emplois et des personnes. Ce n'est pas simplement le travail d'un DRH mais aussi celui de l'équipe de direction, qui a déjà externalisé les fonctions liées au gardiennage du site et au ménage et qui pense que la structure de l'école en départements devrait permettre une utilisation plus rationnelle des moyens humains.

## 6 • Le développement de la capacité d'auto-évaluation

Pour s'engager dans la démarche d'auto-évaluation, l'ENVA met en place une démarche qualité, nécessaire à bien des égards, notamment pour obtenir l'accréditation de l'AEEEV. Cette mission a été confiée à un EC et à un adjoint au directeur.

Dans le domaine de la formation, l'ENVA a été pionnière et peut afficher une capacité d'auto-évaluation satisfaisante. Cette démarche qualité a vocation, bien entendu, à intervenir dans différentes fonctions support (RH et finances par exemple) mais aussi en recherche pour les équipes qui ne bénéficient pas de l'appui des UMR. Dans ces domaines, l'école est encore peu avancée mais a la volonté d'investir sans tarder. C'est un processus intéressant qui, pour réussir, devra éviter deux écueils :

- fonctionner sans l'adhésion de tous les agents concernés (pédagogie, recherche, gestion) ;
- produire des modèles ou des recommandations trop complexes.

## 7 • Éthique et déontologie

Le comité d'éthique a été créé en 1999-2000 avec pour ambition de veiller à ce que les animaux soient utilisés dans le respect de la réglementation française et pour étudier tous les protocoles de recherche ou d'essai faisant appel à l'animal sous l'angle de l'éthique de son utilisation. Cet objectif voit son champ d'application élargi à la relation entre les soignants et l'animal malade, au sein des cliniques. Il promeut l'information et la formation du personnel scientifique (par le canal de la VAE ou d'une formation spécifique pour l'obtention d'une autorisation administrative et technique) en obligeant à un regard attentif sur les conditions de manipulation des animaux. Le comité est constitué de personnes membres de droit ou nommés pour deux ans dont deux représentants de la protection animale.

Si 50 % des protocoles sont évalués (15 pour le premier semestre 2009), la situation va changer sous l'impulsion du CRBM qui s'astreint à appliquer cette démarche et du Comité national de réflexion éthique sur l'expérimentation animale qui rend la procédure obligatoire.

Le fonctionnement du comité repose sur une implication bénévole de ses membres, ce qui posera à terme des problèmes en raison de l'augmentation de la charge de travail que devront supporter les membres du comité, même si celui-ci va se fondre dans les mois à venir dans un comité d'éthique commun avec l'AFSSA et le PRES Paris-Est. Une antenne interne devra être conservée pour sensibiliser les étudiants à la souffrance animale, à l'approche de la fin de vie animale et au discernement en matière clinique entre l'indispensable et le superflu.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

## I – Un fort sentiment d'appartenance des étudiants et du personnel

La spécificité du recrutement configure un profil d'étudiants, intellectuellement brillants, conscients d'intégrer une école prestigieuse qui répond à leurs attentes en termes de formation. Forte de ce constat, la cellule de communication n'éprouve pas de difficultés dans sa mission d'affirmer l'identité de l'établissement, de valoriser son image en interne et en externe et de développer des partenariats même si elle doit s'améliorer. Elle s'appuie sur une politique académique reposant sur son attractivité naturelle via les supports de communication usuels (plaquettes, site Internet et intranet, messages de presse professionnels ou généralistes, ou audiovisuels...) et via l'organisation d'événements réguliers (événements sportifs, journée d'accueil, Noël d'Alfort, journée du patrimoine, remise des diplômes...) rythmant l'année scolaire ou l'agrémentant d'événements exceptionnels (visite ministérielle dans le cadre du GPA, journée portes ouvertes, visite du musée...). L'établissement est ouvert vers l'extérieur, vers la vie de la cité, mais aussi vers la profession vétérinaire nationale et internationale.

Pour ce qui est du personnel de l'ENVA, il est solidement attaché à son école qu'il a su défendre à plusieurs reprises, même si l'audit social réalisé en 2008 identifie une communication manquant de fluidité au sein du campus et un défaut de brassage des communautés contribuant à les opposer. Ce constat est repris dans le contrat d'établissement 2009-2012 qui prône une communication proactive revendiquant un projet de commission "communication, identité visuelle et charte graphique".

## II – Vers une communication professionnelle et offensive

Le service communication n'a pas de budget spécifique. Ses ressources proviennent du budget général et du *sponsoring*. Il fonctionne avec environ deux ETP. Un travail est en cours pour moderniser le logo de l'établissement et en proposer une déclinaison en appui d'une charte éditoriale en devenir. La commission communication a un impérieux besoin de l'adhésion de tous, en interne, afin d'homogénéiser les supports de communication (trois logos cohabitent actuellement) et de moderniser l'intranet (portail étudiant EVE, TICE) mais aussi en externe pour porter la charte éditoriale via les ambassadeurs d'Alfort en mission à l'étranger ou lors de sessions de formation continue. L'établissement a le devoir de consolider le budget de fonctionnement de la commission en lui attribuant une dotation annuelle de fonctionnement qui lui permettra de répondre à ses multiples missions.

## III – Un objectif prioritaire d'accompagnement du GPA et de l'ouverture du CHVA

Ces deux projets majeurs de l'établissement doivent être accompagnés en amont. La commission de communication doit se projeter pour identifier dans la vie de ces deux projets les zones de conflits potentiels internes entre communautés (informer, expliquer, convaincre) ou externes avec les milieux socioprofessionnels (transparence des projets, encadrement déontologique). Des efforts sont palpables via le projet de nouvelle gouvernance du CHVA associant toutes les communautés de l'école, même si des efforts restent cependant à faire vis-à-vis de l'extérieur. À cet égard, la mobilisation de l'AAEAEA aurait le double avantage de constituer une courroie de transmission neutre vers la profession vétérinaire et de donner à cette association une raison supplémentaire d'exister.



# Conclusion et recommandations



L'évaluation de l'AERES intervient à un moment-clé de la vie de l'ENVA qui est désormais libérée des incertitudes qui pesaient sur son devenir à Maisons-Alfort. Elle peut enfin développer un projet d'établissement ambitieux en s'appuyant sur des atouts solides et nombreux. Mais elle doit aussi avoir la détermination nécessaire pour améliorer tout ce qui a freiné et limité jusqu'ici le développement d'une école dont l'ambition est de conserver ou de reconquérir le statut de leader national et européen.

## I – Les points forts

- La qualité de la formation des "Alforiens", conséquence de la très forte implication des EC dans l'enseignement qui contribue à la notoriété reconnue de l'ENVA ;
- La qualité du recrutement des étudiants ;
- Une direction avec un projet et des convictions affirmées, mobilisée sur des objectifs précis et ambitieux et un personnel soucieux de défendre l'institution et désireux de participer à son développement ;
- Un schéma de restructuration immobilière du site principal cohérent et de grande envergure, qui devrait donner à l'ENVA les moyens nécessaires à son développement ;
- Une volonté d'ouverture avec des partenaires (INSERM, PRES Paris-Est) qui complètent et diversifient utilement les relations scientifiques existantes avec l'INRA et l'AFSSA ;
- Un souci de modernisation et de professionnalisation de la gestion de l'école.

## II – Les points faibles (ou de progrès)

- La durée des études (sept ans), la charge excessive de travail des étudiants qui limite le travail personnel d'approfondissement, et le profil des étudiants recrutés (absence de parité H/F, origines urbaines très importantes, tropisme négatif vers les animaux de rente...) ;
- La fragmentation des structures de recherche, révélatrice d'un individualisme qui affecte la lisibilité et la crédibilité de l'établissement. Un intérêt pour la recherche variable selon les EC mais dans certains cas insuffisant ;
- Une stratégie de relations internationales insuffisamment définie et hiérarchisée ; des initiatives trop dispersées ; une formation des étudiants en langues étrangères trop limitée ;
- Une stratégie de valorisation hésitante auprès des entreprises et pas toujours partagée par les enseignants ;
- Un management complexe et insuffisant de l'ensemble des structures de gestion, une politique prévisionnelle des emplois et des compétences pour les IATOS à construire, une absence quasi-totale d'indicateurs de gestion ;
- Une coopération insuffisante entre ENV et pratiquement inexistante avec les écoles agronomiques ;
- Un management des relations enseignants-étudiants qui souffre quelquefois d'un sens passéiste de la notion de hiérarchie et une implication financière de l'établissement encore trop faible en termes de vie étudiante.

### III – Les recommandations

- Structurer les équipes de recherche autour des axes scientifiques stratégiques en les regroupant en unités (UMR de préférence) d'une taille leur assurant une viabilité et une reconnaissance des milieux scientifiques nationaux et internationaux ;
- Concernant la formation en productions animales, dont l'importance n'est pas à la hauteur des enjeux qu'elle représente, organiser une collaboration plus étroite avec les milieux socioprofessionnels au cours des stages. Le regroupement des intérêts des ENV pour l'enseignement de cette matière et la collaboration avec les écoles agronomiques (AgroParisTech), sont à mettre en place ;
- Accroître les échanges avec les trois autres ENV en appliquant la convention existante en tous domaines, l'un d'entre eux devant concerner le recrutement des étudiants pour s'aligner sur les standards européens ;
- Organiser les relations internationales avec réalisme. Privilégier les accords de coopération productifs. Renforcer l'enseignement des langues étrangères dans l'optique de l'obligation faite aux étudiants de séjourner à l'étranger pendant leur cursus ;
- À l'occasion de l'ouverture du CHVA, repenser la relation enseignants-étudiants pour construire un management basé sur le partage d'intérêts. Savoir reconnaître, y compris au plan financier, la part prise par les étudiants dans le fonctionnement de cet outil de travail et de promotion pour l'établissement ;
- Bâtir une politique en matière de GPEC et GRH ; maîtriser la masse salariale des personnels contractuels IATOS rémunérés par l'ENVA et renforcer le management des équipes techniques et de gestion ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance, notamment des enseignants-chercheurs, à une communauté "alforienne" à travers une adhésion sans réserve au projet d'établissement.

# Liste des sigles



## A

AAEAEA	Association des anciens élèves et amis de l'école d'Alfort
ABIES	Agriculture, biologie, environnement, santé
AEEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFSSA	Agence française de sécurité sanitaire des aliments
AFSSET	agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports
BCPST	Biologie, chimie, physique et sciences de la terre

## C

CA	Conseil d'administration
CEAV	Certificat d'études approfondies vétérinaires
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CFC	Crédits de formation
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHVA	Centre hospitalier vétérinaire d'Alfort
CIRALE	Centre d'imagerie et de recherche sur les affections locomotrices équinés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNVFCC	Conseil national vétérinaire de la formation continue
CSS	Commission scientifique spécialisée
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Conseil régional
CRBM	Centre de recherches biomédicales
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

## D

DEFV	Diplôme d'études fondamentales vétérinaires
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DEFV	Diplôme d'études fondamentales vétérinaires
DESV	Diplôme d'études spécialisées vétérinaires
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DEPEC	Département élevage et pathologie des équidés et carnivores
DPASP	Département production animale et santé publique
DRH	Direction des ressources humaines
DSBP	Département sciences biologiques et pharmaceutiques
DSV	Direction des services vétérinaires
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ENVA	École nationale vétérinaire d'Alfort
ENV	École nationale vétérinaire
ENVL	École nationale vétérinaire de Lyon
ENVN	École nationale vétérinaire de Nantes
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein
EVE	Enseignement vie étudiante

## F

FCP	Formation complémentaire perfectionnement
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FVE	Fédération vétérinaire européenne

## G

GIP	Groupement d'intérêt public
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPA	Grand projet d'Alfort
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HLM	Habitation à loyer modéré
-----	---------------------------

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
INRA	Institut national de recherche agronomique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LMD	Licence-master-doctorat

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année

## P

PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
------	---

## Q

QUESS	Qualité, environnement, sécurité sanitaire
-------	--

## R

R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SDV	Sciences de la vie
SEVA	Service de la valorisation de l'université
STVE	Sciences et technologie du vivant et de l'environnement (Pôle Paris Île de France )

## T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques

## U

UA	Unité associée
UCBN	Université Caen Basse-Normandie
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UP	Unité pédagogique
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
UPR	Unité propre de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------





# Observations du directeur



## Réponse de la Direction de l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort

La Direction de l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA) a pris connaissance, le 15 octobre 2009, du rapport d'évaluation de l'AERES suite à la visite du comité d'évaluation réalisée en début d'été 2009. Ce rapport est essentiel, puisqu'il doit nous aider à prioriser certaines actions de notre projet d'établissement et à proposer à la DGER un contrat quadriennal tenant compte des recommandations de ce rapport.

Nous tenons sincèrement à remercier :

- l'AERES qui nous a permis d'adapter notre rapport d'évaluation en reprenant en partie la forme utilisée pour la dernière évaluation européenne que nous avons remis à jour. Il serait d'ailleurs souhaitable qu'à l'avenir une coordination puisse être faite entre les 2 instances d'évaluation afin d'éviter la multiplication de ces exercices très utiles mais aussi très mobilisateurs pour l'établissement,
- Le comité d'évaluation pour la qualité de son écoute et la prise en compte de nos spécificités. Cependant, la connaissance tardive du programme de visite a rendu difficile certains rendez-vous, en particulier avec les partenaires, les présidents des conseils et les représentants des collectivités territoriales. Nous avons également regretté l'absence d'un universitaire du secteur médical tenant compte de notre double ancrage pour l'enseignement et la recherche, d'une part dans le secteur agrovétérinaire classique et d'autre part dans celui de la santé avec de forts liens avec nos collègues médecins.

Si l'ENVA a la chance de pouvoir s'appuyer sur son histoire et sa renommée internationale, elle doit pouvoir, grâce au soutien de l'Etat et à ses partenariats trouver les solutions urgentes pour :

- d'une part, s'inscrire dans la restructuration actuelle de l'enseignement supérieur et de la recherche, en lien avec le Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche et aussi avec celui de l'Enseignement supérieur et de la recherche ; cela est indispensable pour se replacer dans la compétition internationale,
- d'autre part, obtenir les moyens pour poursuivre et terminer la restructuration totale du site de Maisons-Alfort, qui ne peut plus s'interrompre.

La vision portée par l'AERES sur notre établissement nous semble globalement correspondre à l'analyse de la direction de l'établissement tant pour les points forts et les points faibles que pour les recommandations ; nous serons amenés dans les commentaires ultérieurs à apporter des réponses à certaines remarques du rapport. L'adoption sans réserve du projet d'établissement par toute la communauté correspond bien à la volonté de la direction, qui implique une forte évolution et les efforts de chacun.

### 1. La stratégie en matière de recherche

Le comité d'évaluation a pointé certaines carences en matière de formation à et par la recherche de nos étudiants. Nous partageons cette analyse, et cela d'autant plus que l'ENVA est impliquée de façon non négligeable dans des formations universitaires de Master. Notre stratégie d'incitation des étudiants à choisir la filière « recherche » se met progressivement en place avec un dispositif articulé sur la création d'une unité d'enseignement libre (« vocation chercheur ») de sensibilisation au métier de la recherche mise en place en 2009-2010. Les étudiants auront un stage possible dans ce secteur en 3<sup>ème</sup> année et Merck-Merial va nous permettre d'accéder au réseau de formation par la recherche mis en place en Amérique du Nord. Nous gardons l'objectif ambitieux d'orienter 10% de nos étudiants vers la recherche en fin de contrat quadriennal 2010-2013.

En moins de 20 ans, la structuration de la recherche à l'ENVA a été très active et a abouti à la création d'unités reconnues. L'INRA doit rester un partenaire important, en particulier dans le domaine de l'infectiologie, car nous avons là un potentiel important, en synergie avec d'autres partenaires (AFSSA, Institut Pasteur, Universités) pour constituer un centre d'excellence dans ce domaine sur le site de Maisons-Alfort. Le développement de collaborations avec l'INSERM (une UMR et des contrats d'interface) et l'Université doit aussi renforcer le double ancrage souhaité par l'établissement.

Le point faible reste la structuration d'une recherche clinique, mais des exemples positifs dans certains domaines (cardiologie, neurologie) nous incitent à accélérer le regroupement d'enseignants-chercheurs (EC) cliniciens autour de projets thématiques (tumeurs endocrines, pathologie équine, chirurgie...). La difficile reconnaissance de cette recherche clinique nécessite la mise en place d'une structure de soutien, tel qu'un centre d'investigation clinique (CIC) ; ce travail est en cours, en lien avec l'Université Paris XII, dans le cadre du PRES Université Paris Est. L'adhésion d'une majorité de cliniciens à ce type de projet commun nous semble de nature à stimuler ce regroupement, à rendre plus visible la recherche clinique effectuée dans l'établissement et favoriser de ce fait les rapprochements avec l'INRA et l'INSERM. Des liens resserrés avec l'Université Paris XII et l'Ecole Doctorale Sciences de la Vie et de la Santé (SVS) devraient faciliter cette étape de structuration de la recherche clinique.

La faiblesse des ressources consacrées à l'épaulement institutionnel de la recherche constitue un autre handicap souligné par le comité d'évaluation. La nouvelle participation de l'ENVA à la gouvernance de l'Ecole Doctorale ABIES et sa présence active au GIS STVE sont autant d'opportunités pour le renforcement de la recherche sur le site. L'adhésion de l'ENVA au PRES Paris Est sera aussi l'occasion de conforter les moyens dont dispose l'Ecole, et sa direction scientifique, pour soutenir la recherche. Cette direction sera prochainement dotée d'un secrétariat dédié.

## **2. Stratégie en matière de valorisation**

Il est exact que ce secteur n'est pas organisé et nécessite une professionnalisation, sauf pour les activités cliniques et la formation continue. Si le Centre hospitalier universitaire vétérinaire d'Alfort (CHUVA) vient d'ouvrir, ce qui va permettre une grande amélioration des conditions de travail, l'activité clinique dans ce secteur est ancienne, importante et représente un secteur de reconnaissance internationale.

Quant à l'expertise, elle est identifiée, mais les éléments n'ont pas été transmis ; de nombreux EC interviennent auprès de l'AFSSA, l'AFSSET et de la DGAL.

Pour les publications, plus de 120 annuellement, si un effort doit être fait pour les favoriser dans des revues à fort facteur d'impact (FI), elles sont, en ce qui concerne les domaines vétérinaires, publiées dans les meilleurs journaux et revues de leur catégorie, mais à faible FI.

Le Musée a aussi une mission de recherche (Loi sur les musées de France de 2002). Ses résultats sont valorisés dans les journaux professionnels mais aussi dans la presse grand public et même à l'international ; il collabore avec des établissements du monde de la culture et de la communication.

Une collaboration avec le PRES Université Paris Est, en cours de réflexion pour les aspects complémentaires de ceux pouvant être partagés avec l'INRA, devrait aider à structurer cette valorisation.

## **3. Stratégie en matière de formation**

Si pour piloter l'offre de formation, nous avons bien un cadre contraint, il ne semble pas souhaitable, dans une petite structure comme la notre, de rajouter un Département, mais l'affichage de la « préparation à l'exercice professionnel » est nécessaire ; elle doit se faire d'ailleurs en lien avec la profession, comme cela se met en place.

La stratégie du DPASP est bien d'orienter des étudiants vers les secteurs d'activité du monde rural et des industries agro-alimentaires, et il y réussit relativement bien pour les activités rurales, 52 étudiants ayant suivi la dominante animaux de rente ou mixte (animaux de rente + animaux de compagnie) en 2008-09. Une bonne collaboration existe par ailleurs avec les milieux socioprofessionnels.

Il est exact qu'une collaboration avec d'autres établissements peut être développée. En revanche, force est de constater que le secteur de l'agro-alimentaire n'attire que peu les étudiants.

Les formations complémentaires et de spécialisation sont de fait co-organisées par les 4 ENV et coordonnées au niveau national au sein du Conseil national de la spécialisation vétérinaire (CNSV). Des représentants de chaque ENV sont présents, avec des professionnels, dans les Comités d'orientation et de formation de chaque diplôme et les formations sont organisées par des EC des 4 ENV.

L'accompagnement des étudiants est fortement organisé au sein de l'ENVA, mais la prise en compte du développement des projets professionnels doit se développer. Si cela ne s'est pas fait jusqu'alors avec l'Association des anciens élèves et amis de l'école d'Alfort (AAEAEA), c'est que cela ne fait pas partie de ses statuts. La constitution d'un groupe de vétérinaires en entreprise en lien avec des EC devrait permettre ce développement pour des projets autres que ceux liés à la clientèle.

L'évaluation des enseignements et des enseignants font partie des points forts qui ont été développés et, dans le secteur de la formation, la gestion par la qualité doit continuer et s'amplifier.

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

La recherche d'une bonne qualité de vie des étudiants est une forte préoccupation de la direction, mais le besoin d'indicateurs tangibles est réel. Les étudiants participent de plus en plus aux différents conseils (plus difficilement pour les conseils des départements), à la vie de l'École (Journées portes ouvertes, Musée...) et le partage d'informations s'est développé. La direction devra favoriser la reconnaissance de l'investissement des étudiants par les autres communautés, cela restant limité actuellement à un petit nombre de personnes.

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

La direction partage les avis du Comité d'évaluation pour les relations inter-ENV et pour l'organisation avec les organismes de recherche.

Les échanges avec les milieux socio-économiques peuvent se développer avec la création de chaires d'entreprise, en partie mise en place (Pfizer en dermatologie) et par les financements d'actions grâce à de nombreux partenaires et à une fondation en cours de constitution.

#### **6. Stratégie en matière de relations Internationales**

Cette stratégie est en cours d'élaboration pour 2010, un nouveau Directeur délégué aux relations internationales (RI) ayant été nommé en octobre dernier. Une équipe restreinte a élaboré un document de travail ciblé sur 3 axes : la mobilité étudiante, l'accueil d'étudiants en master, PhD et Post Doc dans le cadre du PRES Université Paris Est et le rayonnement à l'international à travers nos pôles d'excellence : animaux de compagnie et équidés, infectiologie et muséologie. Le rayonnement à l'international du secteur des productions animales et de la santé publique sera par ailleurs accompagné lors du quadriennal 2010-2013.

Par ailleurs, des porteurs de projets thématiques ont été identifiés, un budget propre « relations internationales » est fléché pour 2010 et le recrutement d'une assistante bilingue est effectif depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2009.

La mobilité étudiante restera la priorité de l'établissement, avec à terme la mise en place d'un Centre de ressources étudiants. Une équipe mixte RI-scolarité est constituée et un guide de la mobilité diffusé.

Le développement de l'enseignement des langues doit s'intensifier. D'ores et déjà des cours d'espagnol et d'allemand ont été mis en place à la rentrée 2009-2010. Cet effort, piloté par la professeure d'anglais, sera suivi et accompagné.

Les objectifs des stages à l'étranger doivent être clarifiés (connaissance des langues, susciter les activités professionnelles à l'étranger et la mobilité en cours de carrière,

connaissance des activités de développement dans des pays en émergence...). L'équipe mixte RI-scolarité est chargée de ce suivi.

## **7. Stratégie en matière de gouvernance**

L'organigramme a été modifié en 2007, mais nécessite une simplification pour éviter des doubles pilotages. Une Direction restructurée s'appuyant sur 2 adjoints, des directeurs délégués et un secrétaire général, permettra un pilotage plus rationnel des différents services administratifs et techniques de l'établissement. Le bureau se consacrera au pilotage et au choix stratégique de l'établissement tandis que le Comité de Direction, élargi aux services-soutiens transversaux, traitera des sujets opérationnels d'intérêt commun.

La mise en place d'un système d'information structurant, clef de voûte de la modernisation attendue, est en marche. L'objectif poursuivi est de passer d'une juxtaposition de systèmes de gestion indépendants et non communiquant à un système intégré de gestion des informations via le PGI COCKTAIL s'appuyant sur un référentiel unique, GRHUM. Ainsi, la mise en place du logiciel de gestion étudiant SCOLARIX, effectif lors de la rentrée 2009-2010 sera suivi, en 2010, par la mise en place du logiciel de gestion financière et budgétaire JEFYCO, brique majeure de COCKTAIL pour lequel un chef de projet a été identifié, puis du logiciel de gestion des ressources humaines MANGUE, dès que le recrutement du Directeur des ressources humaines sera effectif.

La mise en place progressive de ces différents outils permettra enfin à l'établissement de disposer des outils de gestion moderne qui ont fait défaut jusqu'à présent.

Les jugements sur les différents services sont partagés par la Direction, qui s'est engagée dans la refonte des modes de gestion des équipes. Une gestion globale par la qualité est désormais incontournable, et devra être en place pour 2011 pour tout l'établissement, ce d'autant que l'ENVA aspire à un agrément de niveau 2 par l'AEVEE en février 2013.

Concernant le nombre de personnels IATOS affectés à l'établissement, une comparaison des ratios IATOS/étudiants des autres établissements du supérieur dépendant du ministère de l'Agriculture serait utile. Néanmoins, si ce ratio paraît important, il convient de rappeler d'une part la spécificité de l'enseignement vétérinaire (comme l'a d'ailleurs indiqué fort justement le comité d'évaluation) et d'autre part, le manque cruel d'encadrants. Un repyramidage des différentes catégories des personnels IATOS semble nécessaire.

Enfin, la direction profite de l'ouverture du CHUVA pour rationaliser les effectifs et permettre une redistribution plus équilibrée des personnels dans les différentes structures.

## **8. Identité et communication**

Conformément à ce qui était prévu dans le Projet d'établissement, un nouveau logo déclinable et une nouvelle charte graphique ont été mis en place dès la rentrée 2009-2010 et un appel d'offre a été lancé pour une refonte des sites Web de l'ENVA. Le choix du prestataire est finalisé. Le produit final (Internet nouvelle formule) est attendu fin mai 2010. Une tranche complémentaire conditionnelle concernant l'Intranet fait partie de cet appel d'offre. Le service de la Communication a été renforcé par un temps partiel.

Nous avons la volonté d'intégrer ces recommandations à notre projet d'établissement afin de proposer un contrat quadriennal couplé à un plan d'actions 2010-2013.

Maisons-Alfort, le 16 novembre 2009



Jean-Paul Mialot

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de L'École nationale vétérinaire d'Alfort a eu lieu du 30 juin au 2 juillet 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Thivend**, ancien directeur de recherche INRA.

## Ont participé à l'évaluation :

Patrick **Garnier**, professeur à l'École des mines de Paris ;

Jacques **Guerin**, docteur vétérinaire ;

Christian **Horgues**, ancien secrétaire général de l'académie de Rouen ;

Jean **Martinez**, professeur des universités (Université de Montpellier) ;

Benjamin **Oudin**, étudiant (Université d'Amiens).

Geneviève **Grangeas** 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.