

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE VETAGRO SUP

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020**  
VAGUE A

Rapport publié le 29/07/2020



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Le Président du Hcéres  
Par intérim, la Secrétaire  
générale  
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Véronique Gayrard, Présidente du  
comité

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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



# Sommaire

Présentation de l'établissement .....	4
1. Caractérisation de VetAgro Sup .....	4
2. Caractérisation du territoire d'implantation .....	5
3. Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue Université de Lyon (UdL) et Structuration de la coordination territoriale portée par l'Université Clermont Auvergne et Associés (UC2A) .....	5
4. Contexte de l'évaluation.....	7
Le positionnement institutionnel et la stratégie .....	8
1. L'analyse du positionnement institutionnel .....	8
a/ Un établissement intégré à plusieurs coordinations dans un contexte mouvant et incertain .....	8
b) Une ambition réaffirmée .....	9
2. La stratégie institutionnelle .....	10
a/ La santé globale au centre de la stratégie de VetAgro Sup .....	10
b/ Une volonté de renforcer le partenariat académique de site .....	10
c/ Un renforcement nécessaire du positionnement en recherche par une réappropriation de l'identité de VetAgro Sup au sein de ses réseaux.....	11
La gouvernance et le pilotage .....	12
1. Un modèle d'intégration des campus agricole et vétérinaire à parfaire .....	12
2. Des instances dynamiques à engager davantage dans l'élaboration et la conduite de la stratégie .....	13
3. Le mandat du pôle communication à recentrer sur les stratégies de positionnement institutionnelles .....	14
4. Une vision claire et partagée de la stratégie de l'établissement mais appuyée par des outils d'analyse prospective encore en devenir et adossés à un schéma directeur informatique obsolète .....	14
5. Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier et patrimoine. ....	15
a/ Un service bien organisé mais une politique des ressources humaines qui manque encore d'outils prospectifs pour pleinement se développer.....	15
b/ Un budget à l'équilibre fragile marqué par une prévision encore insuffisante mais une gestion maîtrisée malgré la faiblesse des outils de suivi .....	16
c/ Une politique immobilière à mettre au cœur des enjeux stratégiques de l'établissement .....	17
La recherche et la formation.....	17
1. La politique de recherche et de valorisation .....	17
a/ Une conceptualisation du dispositif de recherche autour de la santé globale .....	17
b/ Une production scientifique à améliorer, tant du point de vue quantitatif que qualitatif .....	18
c/ Un programme de valorisation de la recherche et de l'expertise à définir .....	19
d/ Une promotion de la culture scientifique à organiser.....	20
2. La politique de formation tout au long de la vie en lien avec les forces et objectifs de positionnement ....	21
a/ Une offre de formation et des compétences à enrichir par l'approche interdisciplinaire de la santé globale .....	21
b/ Vers une adaptation de la formation aux besoins des étudiants, des professionnels et à l'évolution de la société.....	22
3. Une volonté de renforcer le lien entre recherche et formation .....	24
4. Un service de documentation commun, structuré qui assure une bonne diffusion de l'information .....	24
La réussite des étudiants.....	25
1. Une volonté de diversifier les parcours de formation en vue de l'insertion professionnelle .....	25
2. Une vie étudiante riche et engagée.....	26

3. Une participation des étudiants à la gouvernance à conforter.....	27
Les relations européennes et internationales .....	27
1. Une stratégie à l'international à définir.....	27
2. Une reconnaissance internationale de la formation à valoriser .....	28
Conclusion .....	30
Les points forts .....	30
Les points faibles .....	31
Les recommandations .....	31
Liste des sigles.....	32
Observations de la directrice .....	35
Organisation de l'évaluation .....	38

# Présentation de l'établissement

## 1. Caractérisation de VetAgro Sup

L'Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement, dénommé VetAgro Sup est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), grand établissement, placé sous la tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (Maa) et depuis la loi 22 juillet 2013 du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). Héritier de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Lyon (1761), de l'École nationale des services vétérinaires (1973) et de l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Ferrand (1984), il a été fondé par décret n°2009-1641 du 24 décembre 2009, le 1<sup>er</sup> janvier 2010. VetAgro Sup est partenaire de l'Université Clermont Auvergne et Associés (UC2A) et membre de la Comue Université de Lyon (UdL).

Près de 1 100 étudiants sont inscrits dans l'établissement chaque année. Comme dans l'ensemble des formations supérieures à dominante biologique, les femmes représentent 65 à 70 % des apprenants<sup>1</sup>. Les étudiants boursiers sur critères sociaux représentent régulièrement plus de 40 % de l'effectif<sup>2</sup>.

L'offre de formation principale de VetAgro Sup se décline en trois cursus :

- des docteurs en médecine vétérinaire (140 diplômés par an), formés en 5 ans sur un recrutement à bac+2,
- des ingénieurs agronomes (100 diplômés par an), formés en 3 ans sur recrutement post Bac+2,
- des inspecteurs de la santé publique vétérinaire (entre 20 et 40 diplômés /an).

L'école est co-accréditée dans dix mentions de master et deux licences professionnelles avec les universités de Lyon, Clermont-Ferrand, Angers et Grenoble.

VetAgro Sup est tutelle de neuf unités mixtes de recherche (UMR) : UMR Écologie microbienne ; UMR Écosystème prairial ; UMR Épidémiologie des maladies animales et zoonotiques ; UMR Herbivores ; UMR Laboratoire de biométrie et biologie évolutive ; UMR Mycoplasmes des ruminants ; UMR sur le fromage ; UMR Territoires ; UMR Techniques de l'ingénierie médicale et de la complexité - informatique, mathématiques et applications (TIMC – IMAG). L'établissement est aussi tutelle de trois unités propres dont une sous contrat INRA<sup>3</sup> : Agressions pulmonaires et circulatoires dans le sepsis (APCSé), Interactions cellules environnement (ICE) ; – Rongeurs sauvages, risques sanitaires et gestion des populations (Unité sous contrat 1233 UR RS2GP). Par ailleurs, les chercheurs de l'établissement ont une activité scientifique individuelle dans six unités : Laboratoire lyonnais de recherches en cardio-vasculaire, métabolisme, diabétologie, et nutrition (CarMeN), Centre international de recherche en infectiologie (CIRI), Centre de recherche clermontois en gestion et management (CRCGM), Génétique diversité et écophysiologie des céréales (GDEC), Institut NeuroMyoGène (INMG), Infections virales et pathologie comparée (IVPC)<sup>4</sup>.

L'établissement dispose d'un Centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV) et de 18 plateaux techniques ou pôles.

Le personnel de VetAgro Sup est composé de 504 personnes (131 à Clermont-Ferrand) dont 118 enseignants et enseignants-chercheurs (44 à Clermont-Ferrand) et 386 agents administratifs et techniques.

VetAgro Sup est localisé sur 2 sites géographiques que sont le campus vétérinaire à Marcy l'Etoile près de Lyon, de 44 hectares (ha) et comprenant 42 000 m<sup>2</sup> de surface bâtie et le campus agronomique à Lempdes à proximité de Clermont-Ferrand, de 4 ha et disposant de 15 000 m<sup>2</sup> de bâtiments.

Son budget initial 2019 est de 23,8 M€<sup>5</sup> (dont 7,9 M€ de masse salariale) et son fonds de roulement était de 6,9 M€ au 20 novembre 2018<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 60.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> RAE, p. 17. Institut national de la recherche agronomique. Cette structure scientifique et l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA) ont fusionné pour devenir un institut de recherche unique : INRAE, officiellement lancé le 9 janvier 2020.

<sup>4</sup> RAE, annexes, liste des partenariats de recherche, p. 2.

<sup>5</sup> Ce montant n'inclut pas la masse salariale prise en charge par l'Etat.

<sup>6</sup> Chiffres clés de l'introduction du RAE.

## 2. Caractérisation du territoire d'implantation

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et comporte 12 départements. Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France<sup>7</sup>. Cette région compte sept universités<sup>8</sup>. Trois coordinations territoriales<sup>9</sup> structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en AuRA : Université de Lyon, Université Grenoble Alpes et l'Université Clermont Auvergne et associés. Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat<sup>10</sup>, dont un peu moins de 236 000 dans une université<sup>11</sup>.

L'académie de Lyon s'étend sur trois départements (Rhône, Ain, Loire) et compte deux implantations universitaires principales à Lyon (Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3) et Saint-Étienne (Université Jean Monnet). Les sites de Bourg-en-Bresse, Roanne et Oyonnax accueillent des sections de techniciens supérieurs et/ou des formations, antennes, départements ou instituts des établissements universitaires de l'académie, pour un total de 196 773 étudiants inscrits dans des formations supérieures en 2017-2018<sup>12</sup>.

En 2014-2016, d'après les données de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) concernant les publications, les établissements de l'académie de Lyon contribuaient pour 6,7 % à la production française, toutes disciplines confondues. Le site enregistrait ses meilleures parts nationales de publications scientifiques dans trois domaines : 8,3 % en recherche médicale, 7,5 % en biologie fondamentale et 7,4 % en chimie<sup>13</sup>.

Le site correspondant à l'Académie de Clermont-Ferrand, qui regroupe 4 départements (Allier, Cantal, Haute-Loire, Puy-de-Dôme), est structuré autour de l'association Université Clermont-Auvergne et associés (UC2A) dont les membres et partenaires regroupent en quasi-totalité, l'ensemble des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'Académie de Clermont-Ferrand.

## 3. Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue Université de Lyon (UdL) et Structuration de la coordination territoriale portée par l'Université Clermont Auvergne et Associés (UC2A)

La Comue Université de Lyon (UdL) a été créée par le décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts. Elle succède au pôle universitaire de Lyon organisé en groupement d'intérêt public (GIP) en 2005 (15 membres fondateurs) et au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) université de Lyon créé en 2007 (20 membres). En septembre 2019, la Comue UdL était composée de douze membres<sup>14</sup>, un associé<sup>15</sup> et affichait 24 partenaires liés par convention<sup>16</sup>, soit sur ce périmètre 140 000 étudiants dont 20 000 étudiants

<sup>7</sup> Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater) AuRA, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région AuRa s'élevait en 2012 à 6 431 M€ (la Dird des administrations étant de 2 104 M€).

<sup>8</sup> Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, Université Grenoble Alpes (UGA), Université Savoie Mont Blanc (USMB), Université Clermont Auvergne (UCA).

<sup>9</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>10</sup> Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 192 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble, 92 800 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 46 000 étudiants en 2017-2018.

<sup>11</sup> Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 140 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble (Institut polytechnique de Grenoble - INPG compris), 64 700 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 31 000 étudiants en 2017-2018.

<sup>12</sup> Mesri, Atlas des effectifs étudiants 2017-2018.

<sup>13</sup> Strater Université Lyon, 2018, pp. 55-57.

<sup>14</sup> Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, École normale supérieure de Lyon, École Centrale de Lyon, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, Sciences Po Lyon, VetAgro Sup, École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne (Enise).

<sup>15</sup> École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques – Enssib.

<sup>16</sup> Anses - Agence nationale de sécurité alimentaire, Bioaster - Institut de recherche technologique, Cnam Auvergne Rhône-Alpes - Conservatoire national des arts et des métiers, CNSMD - Conservatoire national supérieur musique et danse de Lyon, CPE Lyon - École supérieure de chimie physique électronique de Lyon, Crous Lyon, Ecam Lyon - École catholique d'arts et métiers de Lyon, École de la Comédie de Saint-Etienne, EM Lyon Business School - École de Management de Lyon, Ensba - École nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon, Ensai - École nationale supérieure d'architecture de Lyon, Ensase - École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne, Ensatt - École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre, Inserm - Institut national de la santé et de la recherche médicale, Inra - Institut national de la recherche agronomique, Inria -

internationaux et un peu plus de 5 000 doctorants<sup>17</sup>. Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 6 800 chercheurs et enseignants-chercheurs (EC) titulaires<sup>18</sup>.

La Comue est organisée en huit collèges académiques<sup>19</sup> et est accréditée pour 17 écoles doctorales de site. Elle compte également six directions ainsi qu'une cellule d'aide au pilotage qui assurent les fonctions support et soutien de la coordination.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (Idex) IDEXLYON a été sélectionné en février 2017 avec deux conditions à deux ans exprimées par le jury concernant la gouvernance de l'université cible et la signature des publications scientifiques. Il implique 10 établissements, membres du consortium dont neuf sont également membres de la Comue : l'Université Lyon 1, l'Université Lyon 2, l'Université de Saint-Étienne, l'ENS Lyon, l'Insa Lyon, l'École Centrale de Lyon, l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), l'Institut d'études politiques (IEP) de Lyon, l'École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne (Enise), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) auxquels s'ajoute l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). Il s'appuie sur une dotation non consommable de 800 M€ générant une dotation annuelle de 25 M€ d'intérêts. Il est structuré en trois domaines d'excellence : Humanités et urbanité ; Sciences et ingénierie ; Biosanté et société.

En lien avec l'Idex, le site lyonnais va faire l'objet d'une nouvelle évolution dans le courant de l'année 2020 avec la création d'une université intégrée qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE)<sup>20</sup>. Il regroupera les universités Claude Bernard Lyon 1, Jean Monnet, Jean Moulin Lyon 3, avec l'ENS Lyon comme établissement composante (l'Insa Lyon s'étant retirée du projet). Il comprendra huit pôles de formation et de recherche : Biosciences et sciences pharmaceutiques ; Droit ; Éducation et sport ; Ingénierie ; Management et sciences actuarielles ; Santé humaine ; Sciences et humanités ; Sciences, technologie et société. Ce projet conduira à terme à trois niveaux de structuration du site (université-cible, consortium Idex, Comue), auxquels se rajoutent les établissements non membres, non associés ou non partenaires de l'université-cible, de la Comue ou d'un de ses membres.

UC2A a vu le jour suite au décret n° 2015-529 du 12 mai 2015. Elle succède au PRES Clermont Université, créé en 2009. En septembre 2019, UC2A est composée de trois établissements associés (l'université Clermont-Auvergne, SIGMA Clermont, l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand) et de neuf établissements partenaires (ESC Clermont, l'École supérieure d'art de Clermont Métropole – ESACM –, l'Institut national de recherche agronomique – INRA –, le Centre national de recherche scientifique – CNRS –, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale – Inserm –, l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture – IRSTEA –, VetAgro Sup et le CROUS). Le périmètre de la coordination territoriale a évolué depuis sa création, à la fois du fait de la fusion de certains établissements<sup>21</sup> et de l'admission de nouveaux établissements partenaires<sup>22</sup>. Au total, UC2A compte 46 000 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur<sup>23</sup>.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), l'Université Clermont Auvergne a déposé un projet d'I-Site « CAP 20-25 », retenu en février 2017 par le jury international. Il implique, outre l'Université Clermont Auvergne, SIGMA Clermont, VetAgro Sup et AgroParisTech, le Cnrs, l'Inra, l'Irstea, l'Inserm et une fondation reconnue d'utilité publique, la fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI). Le projet, qui intègre également trois labex (ClerVolc, IMobS3, IDGM+), bénéficie d'un capital de 330 millions d'euros<sup>24</sup>. Au niveau scientifique, quatre challenges articulés au thème des « modèles de vie et de production durables » ont été retenus : les agro-écosystèmes durables dans un contexte de changement

---

Institut national de recherche en informatique et en automatique, Irstea - Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, Isara-Lyon - Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes, Itech - Institut textile et chimique de Lyon, Mines Saint-Étienne - École des mines de Saint-Étienne, ESADSE - École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne, IFPEN - Institut français du pétrole et des Énergies nouvelles, Ifsttar - Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux, Université Catholique de Lyon. <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/membres-et-associes/> (page consultée le 26 novembre 2019)

<sup>17</sup> Rapport d'activité 2018 de l'Université de Lyon.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Arts, culture, design, architecture ; Lettres, langues, philosophie ; Sciences sociales ; Droit, économie et gestion ; Éducation, cognition, langage ; Sciences formelles et de la nature ; Sciences de la vie et de la santé ; Ingénierie et technologie.

<sup>20</sup> Comme permis par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de coordinations territoriales.

<sup>21</sup> L'IFMA et l'ENSCCF ont formé SIGMA Clermont au 1er janvier 2016 ; l'Université d'Auvergne et l'Université Blaise Pascal se sont réunies pour constituer l'Université Clermont Auvergne, au 1er janvier 2017.

<sup>22</sup> ESC Clermont et ESACM en 2018.

<sup>23</sup> Portrait Strater UC2A, mai 2019.

<sup>24</sup> Strater Université Clermont Auvergne, 2018.



global ; les systèmes et services innovants pour la production et les transports ; la mobilité personnalisée comme facteur clé de la santé ; les risques catastrophiques et la vulnérabilité socio-économique<sup>25</sup>.

Le site comptait, en 2015-2016, 1 844 enseignants et enseignants-chercheurs et 1 533 BIATTS<sup>26</sup>.

Le site clermontois connaîtra une nouvelle évolution qui se traduira par la création, à l'automne 2020, d'un établissement expérimental qui intégrera en son sein six instituts, dont un Institut national polytechnique, établissement-composante qui regroupera les trois écoles d'ingénieurs de Sigma Clermont, Polytech Clermont-Ferrand et l'Isima (Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications).

## 4. Contexte de l'évaluation

Au cours de la présente évaluation, le comité s'est attaché à analyser la trajectoire parcourue au cours de la période de référence (2014-2019) et a été particulièrement attentif aux problématiques suivantes qui reprennent pour partie les attentes de l'établissement formulées préalablement :

- le positionnement stratégique de l'établissement au sein de la mouvance des établissements similaires en France d'une part, et des deux coordinations territoriales dont l'établissement est membre d'autre part ;
- les orientations stratégiques et les mesures mises en place pour accroître la notoriété de l'établissement en recherche et formation ;
- la valorisation de la fusion des trois écoles au sein de l'établissement VetAgro Sup ;
- le positionnement européen et international de l'établissement ;
- l'efficacité du modèle de gouvernance et de pilotage de l'établissement ;
- les choix stratégiques en matière de partenariats.

L'écriture du rapport d'auto-évaluation (RAE) de VetAgro Sup a fait l'objet d'une démarche collaborative de construction qui a impliqué trois copilotes et 22 participants. La prise en compte des avis des parties prenantes de l'établissement et des retours des instances a permis son appropriation par l'ensemble de la communauté de VetAgro Sup, ce qui constitue un élément fort de la démarche d'autoévaluation.

Le comité d'experts souligne la clarté du RAE dans son ensemble. Cependant, il regrette de ne pas avoir eu à sa disposition d'éléments suffisants concernant l'école nationale des services vétérinaires (ENSV), située sur le site de Lyon, ce qui a pu limiter son évaluation. Il en est de même au sujet de plusieurs aspects concernant la recherche dont il sera question sous la rubrique Politique de recherche du présent rapport. Le RAE reprend les recommandations du précédent rapport d'évaluation Hcéres et explicite leur degré de mise en œuvre sans complaisance.

<sup>25</sup> <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/le-projet-i-site/resume-operationnel/> - consulté le 19/11/2019.

<sup>26</sup> Strater Université Clermont Auvergne, 2018.

# Le positionnement institutionnel et la stratégie

## 1. L'analyse du positionnement institutionnel

La création en 2010 du Grand établissement Vetagro Sup<sup>27</sup>, issu de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Lyon (ENVL), de l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Ferrand (Enitac) et de l'École nationale des services vétérinaires (ENSV), a posé des enjeux internes en termes d'adhésion à une nouvelle identité qui ont été soulevés lors de la dernière évaluation Hcéres. Ces enjeux étaient liés, d'une part, à l'attachement des personnels et des étudiants du campus vétérinaire à leur école, historiquement la première école vétérinaire du monde et, d'autre part, au fait que les personnels et les étudiants du campus agronomique de Clermont-Ferrand avaient la crainte de ne pas être au cœur du dispositif, en raison de la localisation à Lyon de la direction générale et de l'identité très forte des formations de vétérinaires et d'inspecteurs de santé publique vétérinaire. Le regroupement, sous la marque de VetAgro Sup, des formations distinctes d'ingénieur agronome, de vétérinaire et d'inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) constituait aussi un enjeu en termes de lisibilité nationale et internationale.

La fusion semble aujourd'hui achevée et marquée de succès. Le mérite de VetAgro Sup a été de chercher à faire de cette fusion une opportunité et de tirer bénéfice des apports réciproques des composantes agronomiques et vétérinaires à la formation et à la recherche. La fusion a ainsi été considérée comme un moyen d'apporter aux futurs professionnels, une ouverture d'esprit, de les sensibiliser aux enjeux agrovétérinaires et de promouvoir des approches interdisciplinaires et des objets de recherche à l'interface des thématiques agrovétérinaires. Selon les propos recueillis lors des entretiens, la fusion a été perçue comme « un gain méthodologique et conceptuel pour s'armer face à la complexité ». Cependant, la distance entre les deux sites oblige le dédoublement d'activités, notamment en formation, ce qui amène finalement à repenser l'issue de la fusion plutôt en termes d'association forte des entités originelles.

### *a/ Un établissement intégré à plusieurs coordinations dans un contexte mouvant et incertain*

Dans son RAE, VetAgro Sup expose clairement ses missions, sa stratégie, ses ambitions et ses valeurs tout en reconnaissant qu'elles s'inscrivent dans un contexte institutionnel mouvant et incertain qui nécessite vigilance, agilité et adaptabilité<sup>28</sup>.

La fusion d'établissements engagés dans leur propre stratégie de partenariat local a conduit VetAgro Sup à s'inscrire dans les politiques de deux coordinations territoriales d'enseignement supérieur et de recherche de la région Auvergne-Rhône-Alpes : celle de Clermont-Ferrand, au titre de membre fondateur du PRES Clermont Université et du consortium du projet I-site Clermont CAP 20-25 et celle de Lyon, au titre de membre du Pres Lyon Université, membre de l'actuelle Comue Université de Lyon et partenaire de l'Idex de Lyon. Dans le contexte actuel de la structuration des sites universitaires, à défaut de l'accord de sa tutelle<sup>29</sup>, VetAgro Sup ne sera pas membre du consortium Idex LYON et de l'université cible Lyon. Il ne sera pas non plus intégré à l'université cible Clermont-Auvergne. Pour ne pas être exclu de la dynamique de développement des pôles universitaires, VetAgro Sup s'engage dans des partenariats avec les universités en cours de labellisation dans la perspective d'inscrire ses thématiques de recherche dans les stratégies de site et de contribuer à leur gouvernance. Conjointement avec Centrale Lyon, l'Enise, l'ENTPE et Sciences Po Lyon, VetAgro Sup a ainsi signé une convention qui le lie à l'université cible de Lyon. Par l'entremise des UMR dont il est cotutelle, l'établissement contribue également à la dynamique de site de l'Université Clermont-Auvergne et de l'Université de Lyon au sein de laquelle il participe de surcroît à un équipement d'excellence (Equipex), à plusieurs laboratoires d'excellence (Labex) et écoles universitaires de recherche (EUR)<sup>30</sup>.

VetAgro Sup est confronté à la difficulté de concilier ses implications dans les politiques des deux sites universitaires, avec la stratégie nationale de développement du dispositif d'enseignement et de recherche agrovétérinaire du ministère de l'agriculture et de l'alimentation. La structuration en cours des écoles d'agronomie autour de deux établissements complémentaires issus de la fusion de deux écoles d'agronomie d'une part (AgroCampus Ouest et Montpellier Sup-Agro) et de l'intégration d'AgroParisTech à l'Université Paris Saclay, d'autre part, soulève de nouveaux enjeux de positionnement et fait craindre des tensions et une remise en question de VetAgro Sup. Bien que la fusion ait amélioré l'attractivité de l'ancienne Enitac, comme le reflète l'augmentation du nombre de candidats admis au concours A ayant classé le cursus agronomique de VetAgro

<sup>27</sup> Décret de création de VetAgro Sup du 24 décembre 2009.

<sup>28</sup> RAE, p. 2.

<sup>29</sup> RAE, p. 4.

<sup>30</sup> Annexe du RAE, projets PIA lauréats.

Sup en 1<sup>er</sup> vœu (4,2 % en 2015 ; 13,2 % en 2018) ainsi qu'une augmentation du rang d'admission<sup>31</sup>, celle-ci est menacée, dans le cadre de la nouvelle structuration, par la concurrence avec les établissements « champions »<sup>32</sup> d'enseignement agronomique.

VetAgro Sup est membre d'Agreenium - Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) - au sein duquel est pilotée la coopération entre les écoles vétérinaires en matière de formation initiale (rénovation du référentiel de diplôme vétérinaire) et de recherche clinique vétérinaire (appels à projets annuels pour la recherche clinique). Le rapprochement des écoles vétérinaires<sup>33</sup> n'est actuellement opéré que sous une convention de partenariat qui porte sur la formation initiale, la formation continue, la recherche clinique et la spécialisation.

Au niveau international, l'établissement est membre de l'Association des établissements européens d'enseignement vétérinaire (AEEEV), l'*American veterinary medical association* (AVMA) et de l'*Association of american veterinary medical colleges* (AAVMC) au titre de l'accréditation du cursus vétérinaire selon les référentiels européen et nord-américain. Le cursus ingénieur est par ailleurs labellisé EUR-ACE (*European accredited engineer*). Ces accréditations sont une contribution essentielle à la reconnaissance internationale des diplômes et à l'attractivité de l'établissement.

Une analyse en interne des différents scénarii de positionnement a permis à l'établissement d'affirmer son positionnement stratégique au sein de la mouvance liée à la structuration des coordinations territoriales et du dispositif national d'enseignement agronomique. Cette analyse a ainsi conforté la volonté de l'établissement de poursuivre la construction d'une identité propre autour du concept *One health* ou santé globale<sup>34</sup> ainsi que ses partenariats avec les Universités de Lyon et de Clermont-Auvergne et les écoles d'agronomie et écoles vétérinaires. L'établissement ne veut ainsi pas rester en retrait par rapport à l'évolution du paysage de l'enseignement supérieur et souhaite poursuivre ses implications dans les politiques de site tout en réfléchissant à de nouvelles stratégies d'alliance. Dans ce cadre, l'établissement d'un partenariat avec AgroParisTech est l'objet d'un projet de convention dont les contours sont à définir. Cette stratégie de rapprochement avec AgroParisTech trouve tout son sens dans la présence à Clermont-Ferrand d'une antenne d'AgroParisTech, la présence au sein de chacun des établissements d'une école d'application, l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts (Engref) pour AgroParisTech et l'ENSV pour VetAgro Sup et la contribution des deux établissements à l'UMR Territoires.

**Le comité recommande à VetAgro Sup de clarifier sa stratégie de partenariats avec les établissements de son périmètre et d'établir une priorité dans ses choix afin de valoriser les éléments de complémentarité entre ses écoles fusionnées.**

### *b) Une ambition réaffirmée*

L'analyse du positionnement de VetAgro Sup a conforté le caractère structurant du concept de santé globale qui valorise la complémentarité de ses trois cursus (ingénieur agronome / vétérinaire / ISPV) et qui est également une contribution au volet sanitaire du plan II « Enseigner pour produire autrement » confié à la direction par sa tutelle. C'est autour de ce concept global pluridisciplinaire des santés humaine, animale et environnementale qu'a été construite l'identité de VetAgro Sup, dans le cadre du projet d'établissement déployé en 2016 par la nouvelle direction.

En accord avec les recommandations du précédent rapport du Hcéres de parachever la fusion, le concept de santé globale est central au projet fédérateur de l'ensemble des composantes de la formation agrovétérinaire, de la recherche relevant des unités rattachées à l'établissement et de l'expertise des plateaux techniques. La stratégie de communication autour de ce concept (refonte du site internet, développement des relations avec la presse et de la communication digitale), recommandée par le dernier rapport Hcéres a contribué à son appropriation par l'ensemble des personnels et des étudiants de l'établissement. Cette adhésion montre que ce concept a rempli son objectif de renforcement de la cohésion et du sentiment d'appartenance à une communauté et « qu'il nourrit la fusion » selon une expression utilisée lors d'un entretien.

Ce concept est aussi porteur d'une ambition pour VetAgro Sup de former des vétérinaires, ingénieurs agronomes et inspecteurs de santé publique vétérinaire avec une vision intégrée de la santé qui prend en compte toutes ses composantes agronomiques, vétérinaires, environnementales et sociétales et qui sont

<sup>31</sup> RAE, p. 63.

<sup>32</sup> Annexe de la lettre de cadrage et cahier des charges en vue de l'évaluation des établissements de la vague A de la Direction générale de l'enseignement et de la recherche – DGER du ministère de l'agriculture et de l'alimentation au Hcéres.

<sup>33</sup> École nationale vétérinaire d'Alfort - Enva, École nationale vétérinaire de Toulouse - ENVT, École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique - Oniris et VetAgro Sup.

<sup>34</sup> L'expression santé globale est utilisée comme synonyme de la notion d'approche globale de la santé *One health* ou des trois santés (humaine, animale et environnementale).

capables d'agir en tenant compte de ces problématiques et de leurs connections. À la lumière des entretiens, le positionnement de VetAgro Sup autour du concept de santé globale est reconnu comme une force par les partenaires socio-économiques et académiques qui considèrent que ses compétences et son expertise originale dans ce domaine sont un atout pour aborder des problématiques complexes en lien avec les enjeux de la transition agroécologique des systèmes de production animale et végétale et de la relation homme-animal. Les différents partenaires de VetAgro Sup expriment en particulier des attentes très fortes vis-à-vis de l'établissement dont l'expertise typique de l'approche de la santé globale est essentielle, en particulier dans les domaines de la faune sauvage et de la toxicologie.

**Le concept de santé globale est ainsi clairement apparu au comité à la fois comme le ciment de la cohésion sociale au sein de l'établissement, au-delà de la distance entre les deux campus, et une marque identitaire pour ses partenaires.**

## 2. La stratégie institutionnelle

### *a/ La santé globale au centre de la stratégie de VetAgro Sup*

La stratégie institutionnelle portée par VetAgro Sup a pour objectif d'améliorer le niveau de recrutement, la qualité de la formation et l'employabilité de ses diplômés, d'affirmer son positionnement et d'accroître son rayonnement, par ses missions de formation, de recherche, de transfert et d'innovation, dans le paysage local, régional, national et international<sup>35</sup>. Elle s'appuie sur le projet d'établissement mis en œuvre par la nouvelle direction de l'établissement en 2016 et est structurée autour du concept de santé globale. La force de ce projet est qu'il associe l'ensemble des composantes agrovétérinaires de l'établissement dans leurs missions de formation, de recherche et de transfert. VetAgro Sup a réaffirmé ce positionnement dans le cadre des orientations stratégiques 2021-2025 et son ambition d'être un acteur reconnu de la santé globale, innovant dans un monde en transition. Pour satisfaire cette ambition, VetAgro Sup souhaite renforcer l'excellence et l'interdisciplinarité au service de la santé globale pour améliorer la formation, offrir de nouveaux débouchés aux ingénieurs, augmenter l'attractivité de l'établissement envers les étudiants, les enseignants-chercheurs et les chercheurs, diversifier les orientations et les parcours professionnels des étudiants vétérinaires, répondre à des besoins aux échelles locale et nationale et conduire à une reconnaissance internationale. Pour atteindre cet objectif, VetAgro Sup a mis en place une politique de partenariat coordonnée par la direction générale. Cette politique concerne l'enseignement, la recherche, la diffusion de la culture scientifique et le transfert de la recherche et de l'expertise. Le comité d'évaluation Hcéres en a fait l'examen dans l'ensemble de ces orientations et des applications et il en sera question dans plusieurs sections du présent rapport.

VetAgro Sup a intégré la dimension développement durable à sa stratégie, tant dans son propre fonctionnement (gestion des personnels, patrimoine, fonctionnement quotidien), que dans sa politique de formation et de recherche. Si VetAgro Sup paraît avoir avancé notablement en matière de gestion des personnels, l'impact environnemental de son fonctionnement a lui été abordé de manière plus modeste. Ainsi, **le comité recommande à l'établissement de s'emparer rapidement de cette question.**

### *b/ Une volonté de renforcer le partenariat académique de site*

Parallèlement à ses orientations fondamentales en matière de formation d'ingénieurs, de vétérinaires et d'inspecteurs de la santé publique vétérinaire, VetAgro Sup s'est engagé dans des formations de licences professionnelles et masters avec les universités et les écoles des deux sites universitaires (deux licences professionnelles, dix masters co-accrédités et deux masters en partenariat, non co-accrédités, dont un master en science politique qui fait partie intégrante du cursus de formation à l'ENSV). L'enjeu de ce partenariat académique est d'élargir l'offre de formation des étudiants de VetAgro Sup, favoriser leur accès aux formations doctorales et aux métiers de la recherche, et de renforcer la place de VetAgro Sup dans le paysage institutionnel. Dans ce contexte, la création du master, délivré en anglais, *Global Quality in European Livestock Production*<sup>36</sup> co-accrédité avec l'Université de Clermont-Auvergne et mis en œuvre avec Bordeaux Sciences Agro, l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (Ensaia) et l'Inra, répond aussi à une démarche de valorisation de la complémentarité des cursus agrovétérinaires autour du concept de santé globale.

<sup>35</sup> RAE, p. 5.

<sup>36</sup> Mention gestion des territoires et développement local (GTDL), parcours dynamiques territoriales, agriculture et aménagement rural (DYNTAAR).

La question de la soutenabilité de l'engagement important de VetAgro Sup dans les formations universitaires est soulevée par le retour limité pour l'établissement en termes de participation des étudiants de VetAgro Sup avec un flux annuel de 6 à 13 étudiants pour chacun des cursus<sup>37</sup>. Cette question soulève un besoin de pilotage de la stratégie de l'établissement en matière de co-accréditations de masters qui relèvent aujourd'hui souvent d'initiatives individuelles.

**Pour mener à bien la réflexion stratégique de VetAgro Sup, le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur des indicateurs de retombées en termes d'accueil d'étudiants au sein des équipes de recherche de l'établissement ou d'implication de ses cadres scientifiques dans les structures de pilotage et de gouvernance des masters pour prioriser ses implications.**

Les doctorants de VetAgro Sup (13 thèses soutenues en moyenne par an<sup>38</sup>) sont répartis dans cinq écoles doctorales rattachées aux établissements des universités de Lyon (EDISS et E2M2<sup>39</sup>) et de Clermont-Auvergne (SVSAE, LSHS et SEJPG<sup>40</sup>) auxquelles VetAgro Sup est associé. Par ailleurs, trois autres écoles doctorales accueillent actuellement des doctorants de VetAgro Sup (MEGA à Lyon, EDISCE à Grenoble et ABIES à Paris<sup>41</sup>). Très peu d'ingénieurs poursuivent en doctorat (5 sur 88 en 2018-2019<sup>42</sup>). Pour les vétérinaires, le RAE indique seulement le nombre d'étudiants de formation vétérinaire (pas tous diplômés de VetAgro Sup) qui sont inscrits en thèse de doctorat à VetAgro Sup (10 en 2017-18)<sup>43</sup>. A ce sujet, les données fragmentaires du RAE montrent un très faible taux de poursuite en thèse des étudiants de VetAgro Sup.

Parallèlement à son engagement dans des formations universitaires, le partenariat de VetAgro Sup avec cinq autres établissements de l'université de Lyon dans le cadre du CHEL[s]<sup>44</sup> (Collège des hautes études de Lyon) est une contribution très importante à la formation des étudiants de VetAgro Sup. Ainsi, la participation massive des étudiants de VetAgro Sup (91 étudiants de VetAgro Sup ont suivi les cours communs en 2018 sur 373 inscrits au total dans l'ensemble des établissements membres<sup>45</sup>) montre l'intérêt de l'ouverture à des formations relevant de domaines autres que les sciences biologiques et médicales et de l'acquisition de compétences transversales humaines et sociales.

### *c/ Un renforcement nécessaire du positionnement en recherche par une réappropriation de l'identité de VetAgro Sup au sein de ses réseaux*

Pour inscrire sa stratégie scientifique dans l'approche des enjeux de santé globale, VetAgro Sup promeut une politique d'umérisation avec les organismes de recherche (Inra, CNRS, Irstea, Anses, Inserm) qui lui permet, au titre de cotutelle, de contribuer à la gouvernance. Un effort particulier a été consenti pour relier les activités des deux campus dans des thématiques faisant le pont entre les études vétérinaires et agronomiques<sup>46</sup>. Par exemple, VetAgro Sup se démarque par une approche intégrée de la santé animale dans le monde agricole. Il en est de même pour la faune sauvage et son rôle au sein des agrosystèmes.

La liste des unités de recherche montre qu'un peu plus de la moitié des cadres scientifiques (55) de l'établissement sont répartis dans neuf unités mixtes de recherche dont VetAgro Sup est tutelle ou cotutelle, les autres (40) sont dans trois unités propres ou (9) exercent une activité scientifique individuelle dans six autres unités<sup>47</sup>. Au-delà des choix qui ont conduit à cette situation, comme une préoccupation prégnante d'une adéquation parfaite entre la discipline d'enseignement des enseignants-chercheurs (92 sur 104 cadres scientifiques) et les thématiques de recherche des unités d'accueil<sup>48</sup>, se pose la question de la cohérence de la structuration du dispositif de recherche avec une volonté de piloter la recherche pour être un acteur reconnu de la santé globale. L'étalement des forces de recherche de VetAgro Sup dans un nombre élevé d'unités de recherche, compte tenu de sa taille, rend peu visible la contribution des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'établissement aux axes de recherche en santé agroenvironnementale et humaine qui se déclinent dans

<sup>37</sup> RAE, p. 34.

<sup>38</sup> RAE, p. 33.

<sup>39</sup> Respectivement : ED 205 - École doctorale interdisciplinaire sciences santé qui regroupe une grande partie des laboratoires et des chercheurs dans le domaine de la santé et de la recherche biomédicale appliquée sur Lyon et Saint-Etienne. ED 341 - Ecosystèmes évolution modélisation microbiologie.

<sup>40</sup> Respectivement : ED 65 - Sciences de la vie, santé, agronomie, environnement. ED 370 - Lettres, sciences humaines et sociales. ED 245 - Sciences économiques, juridiques, politiques et de gestion.

<sup>41</sup> Respectivement : ED 162 - Mécanique, énergétique, génie civil, acoustique. ED 216 - Ecole doctorale ingénierie pour la santé, la cognition et l'environnement. ED 435 - Agriculture, biologie, environnement, santé.

<sup>42</sup> Indicateurs COP mise à jour juin 2019.

<sup>43</sup> RAE, p. 34.

<sup>44</sup> Le CHEL[s] réunit 6 établissements membres ou associés de l'UdL (CNSMD de Lyon, École Centrale de Lyon, ENS Lyon, Mines Saint-Etienne, Sciences Po Lyon et VetAgro Sup) et propose des cours communs à l'ensemble des étudiants. RAE, p. 3.

<sup>45</sup> RAE, p. 6.

<sup>46</sup> RAE, p. 20.

<sup>47</sup> Annexe du RAE, liste des UR.

<sup>48</sup> RAE, p. 31-32.

les différentes unités. Cette question reviendra au chapitre sur la politique de recherche du présent rapport, mais **au plan du positionnement, il apparaît clair au comité d'évaluation que la place et la visibilité de l'établissement sont à raffermir en lui donnant une identité propre au sein des réseaux partenariaux.**

Les projets autour de l'approche intégrée de la santé sont coordonnés avec les acteurs régionaux au sein des UMR et de l'adossé au Laboratoire d'Innovation Territoriale « Grandes cultures » qui est une plateforme ouverte et collaborative misant sur l'innovation en agroécologie associant différents acteurs du territoire (Limagrain, Céréales Vallée, INRA, IRSTEA, ARVALIS, Chambre régionale d'agriculture et VetAgro Sup). VetAgro Sup s'appuie aussi sur la région Auvergne-Rhône-Alpes pour le soutien de projets de recherche à l'international, l'innovation pédagogique, l'emploi étudiant et l'immobilier dans le cadre du contrat de plan État-région (CPER) et souhaite renforcer ses liens avec les métropoles du Grand Lyon et de Clermont Auvergne.

C'est par l'activité d'expertise de VetAgro Sup que s'opère l'interdisciplinarité inhérente au concept de santé globale, en particulier dans les domaines des animaux sauvages et du bien-être animal. Ces expertises reconnues ont conduit à la création d'une chaire partenariale sur le bien-être des animaux d'élevage et au renforcement du pôle d'expertise vétérinaire et agronomique des animaux sauvages, soutenu par des conventions avec la Direction générale de l'alimentation (DGAL). Ce pôle d'expertise est par ailleurs valorisé dans des partenariats avec l'Anses, l'office national de la chasse et de la faune sauvage et l'Agence française pour la biodiversité.

Les soutiens locaux, régionaux et nationaux de ces pôles d'expertise constituent ainsi une opportunité sur laquelle il convient de s'appuyer. De plus, les pôles d'expertise ainsi que les nombreux plateaux techniques (18), le Centre hospitalier et les laboratoires d'analyse constituent des outils de valorisation de l'expertise scientifique et répondent à des attentes très fortes des partenaires académiques et socio-économiques (374 accords signés entre 2015 et 2018 pour un montant cumulé de 7,3 M Euros<sup>49</sup>).

## La gouvernance et le pilotage

### 1. Un modèle d'intégration des campus agronomique et vétérinaire à parfaire

L'organigramme de l'établissement a été simplifié pour répondre aux recommandations du précédent rapport du Hcéres et le nouvel organigramme identifie clairement la direction générale, les services transversaux et les trois grandes missions de l'établissement, à savoir la formation, la recherche et l'expertise. A la demande des personnels, il a été décliné en 36 sous-organigrammes qui permettent de décrire formellement les rôles et d'identifier la gouvernance.

L'organigramme général reflète la mutualisation opérée de la gouvernance des missions de formation et recherche entre les écoles vétérinaires et agronomiques. Le découpage en trois départements d'enseignement des activités de formation vétérinaire et agronomique assure un équilibre de la représentation des campus au sein de la direction des formations. L'ENSV conserve cependant une place différenciée dans les organigrammes (organigramme général) ainsi que des services dédiés comme la communication, l'international, les formations continues, le développement numérique, les affaires financières et les formations. Les entretiens n'ont pas permis de justifier l'absence de mutualisation de ces services avec les services transversaux de l'établissement. La place distincte de l'ENSV dans l'organigramme et sa stratégie différenciée<sup>50</sup> soulèvent la question de la place de l'ENSV dans la direction générale de l'établissement qui regroupe la directrice générale, la directrice de l'ENSV et les directeurs généraux adjoints des campus agronomique et vétérinaire. La séparation des relations internationales et des relations partenariales, maintenant gérées au niveau du cabinet de la direction générale, s'inscrit dans une volonté de pilotage de ces relations en lien avec la stratégie de l'établissement. Dans cette organisation interne, le positionnement du centre hospitalier vétérinaire dans les plateaux techniques, est révélateur d'une stratégie d'établissement qui lui confère un rôle de prestataire de la formation et de la recherche clinique.

L'ensemble des directions (directrice générale, directeurs généraux adjoints, directeur de cabinet, directeurs des formations, des relations internationales, directrice scientifique), la secrétaire générale et la conseillère accréditation sont membres du codir qui se réunit toutes les semaines et dont les comptes rendus sont diffusés à l'ensemble de la communauté de l'établissement<sup>51</sup>. Le comité a noté, lors des entretiens, un sentiment d'une centralisation des pouvoirs décisionnels sur le campus de Lyon qui est par ailleurs porteur d'une forte identité vétérinaire.

<sup>49</sup> RAE, p.6

<sup>50</sup> RAE, p. 13.

<sup>51</sup> RAE, p. 10.



**Le comité considère que la réflexion de l'établissement pour se doter d'un modèle original favorisant l'intégration des campus agronomique et vétérinaire dans l'ensemble des fonctions de pilotage et de directions des programmes de l'établissement n'est pas encore totalement aboutie et il recommande qu'un plan d'action soit élaboré conséquemment.**

## 2. Des instances dynamiques à engager davantage dans l'élaboration et la conduite de la stratégie

Pour fixer les orientations de l'établissement, la direction générale s'appuie sur un conseil d'administration très engagé dans la stratégie de l'établissement. Le renouvellement en 2016 du conseil d'administration (CA) a été accompagné d'une augmentation de la représentation du monde industriel dont est issu le président de cette instance. Cette évolution témoigne d'une volonté d'ouverture et de diversification des débouchés des diplômés, en particulier vers la création d'entreprises innovantes. Un comité de direction se réunit avant les réunions des conseils d'administration et prépare des questions à soulever pour réflexion lors des séances.

Le président du conseil d'administration est à l'initiative de la création du comité d'orientation stratégique (COS), composé des personnalités qualifiées nommées au conseil d'administration et des membres du comité de direction. Ce dernier apporte à l'établissement un regard extérieur et une vision des attentes des milieux utilisateurs et s'attache à promouvoir la connectivité entre ces milieux et l'établissement.

**Bien que le COS ne soit pas un comité formellement inscrit dans les statuts et que son rôle stratégique ne soit pas formalisé, le comité considère qu'il constitue une excellente initiative à pérenniser.**

En matière de politique scientifique, l'établissement bénéficie de la direction dynamique et engagée du conseil scientifique (CS). Ce dernier est consulté sur les profils de recherche des enseignants-chercheurs, l'évolution des unités et leur structuration en UMR avec les partenaires de site, ainsi que sur les axes de recherche interdisciplinaires. Il est également fortement engagé dans certaines opérations de l'établissement comme les appels d'offre pour les bourses de thèse cofinancées par VetAgro Sup, au travers, notamment, de la définition des contours de ces appels qui doivent être structurants, permettre le croisement des disciplines et soutenir les nouveaux enseignants-chercheurs. Le conseil scientifique donne également un avis sur la qualité scientifique des sujets de thèse qui bénéficient de dotation financière par VetAgro Sup, sur leurs adéquations avec le projet d'établissement et émet des recommandations sur les profils les plus adaptés aux sujets<sup>52</sup>.

À la lecture du RAE, et par la suite lors des entretiens, il est apparu au comité que l'établissement pourrait bénéficier d'une analyse prospective de la place de l'établissement et de sa notoriété dans des domaines scientifiques sur lesquels il vise l'excellence et le « leadership ». Cette analyse et un éventuel plan d'actions pourraient avantageusement être confiés au Conseil scientifique, dont le rôle pourrait alors être porté à un niveau davantage stratégique dans l'organigramme et la gouvernance de l'établissement. La mise en place et le suivi des orientations en matière de « santé globale » seraient davantage concrétisés dans les activités scientifiques de l'établissement.

**Le comité recommande à l'établissement de renforcer le rôle stratégique du conseil scientifique dans les orientations de l'établissement en matière de recherche, de formation par et pour la recherche et de diffusion de la culture scientifique.**

Les instances règlementaires du conseil des enseignements et de la vie étudiante (CEVE) et conseil des enseignants (CE) traitent des questions relevant de la formation initiale et continue qui concernent les modalités de contrôle des études, les programmes et le règlement des études. Des réflexions plus prospectives sont menées dans une démarche collaborative par l'assemblée des enseignants des campus qui est une organisation originale non statutaire. Les représentants des personnels administratifs et techniques issus des deux campus agronomique et vétérinaire siègent de façon paritaire dans les différentes instances règlementaires, échangent en amont des réunions des instances, en particulier le comité technique (CT), pour lesquels ils sont force de proposition et participent à des groupes de travail sur différents sujets, comme le statut des contractuels.

Le management par la qualité (s'appuyant, dans sa structuration sur la norme ISO 9001) s'appuie sur une structure qui regroupe la qualité, l'hygiène et la sécurité sous la responsabilité de la conseillère accréditation et sur un réseau de correspondants qualité relevant de différents secteurs d'activité de l'établissement. Depuis dix

---

<sup>52</sup> RAE, p. 23.

ans, l'établissement a progressivement mis en place la démarche qualité en s'attachant en premier lieu à des processus opérationnels particulièrement sensibles (les pratiques des laboratoires, la certification des plateaux techniques et cliniques, l'évaluation des enseignements) et en l'élargissant progressivement à l'ensemble des domaines d'activité. Aujourd'hui, même si nombre de processus des fonctions support restent encore à finaliser, le déploiement de la démarche y paraît acquise grâce au renouvellement de l'encadrement des services support depuis deux ans. Des revues de direction annuelles<sup>53</sup> vérifient la capacité de l'organisme à atteindre les objectifs fixés et s'assurent de l'adéquation des activités menées par l'ensemble des services avec les orientations stratégiques de l'organisme. Environ 500 procédures composent la documentation du système de management de la qualité. Ces documents sont gérés exclusivement sous format papier. Il paraît alors regrettable au comité que le développement de l'outil informatique prévu en appui de la démarche ne soit pas une priorité.

**Le comité recommande d'engager plus résolument le développement de l'outil informatique, soutien indispensable de la démarche, et encourage l'établissement à aboutir à l'obtention d'une certification afin de soutenir et d'entretenir la diffusion de cette dynamique dans tous les secteurs de l'établissement, notamment les fonctions supports.**

### 3. Le mandat du pôle communication à recentrer sur les stratégies de positionnement institutionnelles

Le pôle communication est géré au niveau du cabinet de la direction générale qui est également en charge des relations partenariales. Il est fortement investi sur la communication externe pour laquelle il veille à la cohérence des positions des composantes de l'établissement avec la stratégie institutionnelle et assure un suivi régulier de son impact sur les réseaux sociaux. En revanche, l'implication des étudiants et des personnels dans la vie de l'établissement par une information interne, pertinente et vivante, reste un chantier encore largement sous-investi. Le pôle communication reconnaît peiner encore à faire remonter spontanément les informations congruentes des différents services pour animer et structurer une information adaptée aux différents publics concernés fréquentant l'établissement. **A cet égard, le comité recommande d'accélérer le développement d'outils de communication pour mieux servir les stratégies de développement de l'établissement.** A titre d'exemple, sur le site internet la présentation inégale des unités de recherche rend difficile le repérage des compétences et des experts et l'absence de version anglaise des outils de communications ne sert pas les ambitions internationales et européennes de l'établissement.

VetAgro Sup a renforcé sa communication interne et externe autour du thème de la santé globale. Bien que son appropriation soit réussie au sein de VetAgro Sup, le concept de santé globale ne fait cependant pas encore l'objet d'un plan de communication au service d'une solide stratégie de positionnement au sein du *Consortium of Universities for Global Health* (CUGH)<sup>54</sup>. Un poster sera présenté à la prochaine conférence du consortium, mais il faudra plus pour que VetAgro Sup s'affiche comme chef de file dans le domaine pertinent au consortium.

**Le comité recommande que le mandat du pôle communication soit revu pour qu'il soit véritablement au service du développement des stratégies de l'établissement, notamment en assurant des liens plus étroits entre les différents responsables tant pédagogiques, recherche que fonctions supports avec le service de communication. Par exemple, un comité régulièrement réuni autour de la directrice examinant l'ensemble des impacts de la stratégie de développement souhaitée par l'école et leur accompagnement en communication assurerait une meilleure réactivité et une plus grande élasticité d'adaptation aux différents enjeux notamment dans le contexte mouvant et incertain décrit ci-dessus.**

### 4. Une vision claire et partagée de la stratégie de l'établissement mais appuyée par des outils d'analyse prospective encore en devenir et adossés à un schéma directeur informatique obsolète

Pour répondre aux besoins de son pilotage et aux lourds enjeux actuels de son développement, l'établissement a récemment finalisé les analyses prospectives en matière immobilière (Plan pluriannuel d'investissement - PPI et schéma directeur immobilier - SDI) et fait voter un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) glissant sur quatre ans. La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) reste une étape à franchir mais l'établissement a posé les bases d'une approche pluriannuelle avec la présentation prochaine

<sup>53</sup> RAE, p. 67.

<sup>54</sup> Le *Consortium of Universities for Global Health* est une organisation basée à Washington, qui regroupe 170 institutions académiques et d'autres organisations engagées dans le champ de la santé globale. RAE, p. 49.



d'un référentiel poste/emploi au conseil d'administration. Par ailleurs, les membres du comité de direction sont partie prenante de la réflexion sur les perspectives en ressources humaines (RH) au regard des orientations de l'établissement.

Le schéma directeur informatique, élaboré il y a dix ans lors de la fusion<sup>55</sup>, est obsolète et le service informatique est trop immergé par les sollicitations immédiates et permanentes de la part de ses usagers pour qu'il puisse s'engager dans une véritable mise à jour stratégique.

**Le comité recommande une actualisation du schéma directeur informatique qui pourrait permettre à l'établissement d'ajuster la vision de ses forces et de ses faiblesses aux besoins présents et d'inscrire le service informatique dans une approche plus stratégique.**

Le dialogue de gestion est régulier et documenté avec les différentes composantes mais il est encore trop exclusivement financier et gagnerait à s'articuler plus globalement avec les objectifs stratégiques de l'établissement. Des indicateurs de pilotage financiers permettent de mesurer la consommation mensuelle en emplois et en crédits au regard de celle constatée 12 mois auparavant. Cette première approche, largement diffusée aux différents centres de coûts budgétaires, alimente un dialogue de gestion mensuel ; elle pourrait être utilement complétée par une prévision budgétaire mensualisée permettant de mieux appréhender d'éventuels écarts à la prévision nécessitant rapidement des mesures correctives. Par ailleurs, le contrôle de gestion s'appuie sur une analyse *a posteriori* des coûts de ses activités adossées à la comptabilité définie par le ministère de tutelle pour étayer le dialogue de gestion mené avec les responsables des centres budgétaires. Cette approche mériterait de progresser vers une réelle comptabilité analytique pour permettre à chaque centre budgétaire d'affermir la connaissance de sa gestion et de mieux piloter son développement. La mise en place de tableaux de bord paraît aujourd'hui engagée dans la majorité des services supports notamment à la direction des ressources humaines (DRH), la direction des affaires financières (DAF) et au service immobilier. Il reste cependant à finaliser la constitution de l'infocentre attendu par la gouvernance de l'établissement.

**Le comité recommande à l'établissement de finaliser rapidement le développement de l'infocentre afin de dépasser le pilotage strictement financier actuel et d'assurer un réel pilotage stratégique clairement articulé avec ses objectifs de développement.**

## 5. Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier et patrimoine.

*a/ Un service bien organisé mais une politique des ressources humaines qui manque encore d'outils prospectifs pour pleinement se développer*

Le service des ressources humaines comprend dix personnes réparties sur les deux sites pour assurer la gestion administrative de 485 personnels permanents dont 320 rémunérés sur budget de l'Etat et 165 sur budget propre pour lesquels elle prépare la paye, liquidée par convention par la Direction départementale des finances publiques<sup>56</sup>. S'y ajoutent, en moyenne mensuelle, 150 agents non permanents recrutés ponctuellement. Le service suit mensuellement la consommation d'emplois et de masse salariale présentée et discutée au comité de direction.

La coordination et l'homogénéité des procédures entre les deux sites sont pleinement assurées et un maillage de correspondants métiers animés par le service des ressources humaines dans les principales unités favorise une bonne diffusion de la politique des ressources humaines de l'établissement et soutient l'inclusion des services opérationnels dans certaines fonctions ressources humaines (propositions d'avancement par exemple) afin de mieux identifier les besoins de proximité et les compétences existantes.

Les entretiens professionnels font l'objet d'une attention particulière notamment en vue de dégager les besoins de formation et d'identifier les potentiels de promotion. Les besoins de formation exprimés sont suivis par une commission formation spécifique et les chefs de service ont été sensibilisés aux liens à assurer avec le référentiel métiers défini par l'établissement. Ainsi, si l'établissement n'a pas encore abouti à une réelle gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, la récente définition d'un référentiel poste/emploi adossé au recueil ministériel des métiers va lui permettre de progresser vers une bonne connaissance de ses potentiels et articuler une politique RH en phase avec sa stratégie de développement et partagée avec l'ensemble de l'encadrement.

<sup>55</sup> RAE, p. 17.

<sup>56</sup> Chiffres bilan social 2017.

L'établissement dispose d'une offre de formation large alimentée par des conventions de partenariats avec de multiples établissements (Inra, Inserm, CNRS, Institut régional d'administration de Lyon, Université Claude Bernard Lyon I, Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, etc.) et participe à la mutualisation des formations dans le cadre du projet Convergence Comue<sup>57</sup>. En 2017, près de la moitié des personnels ont bénéficié d'une formation<sup>58</sup>.

Le dialogue social est fluide et transparent. La mise en place de groupes de travail thématiques (gestion du personnel contractuel par exemple) et celle d'un pré CA où des explications plus approfondies sont présentées et discutées est appréciée. Pour autant, les représentants du personnel au CT regrettent les ordres du jour trop importants qui entraînent le report systématique de certains dossiers (examen du bilan social par exemple). Après le plan d'action défini en 2015 sur la qualité de vie au travail, une enquête, à l'échelle de chaque unité fonctionnelle, a été menée en septembre par un cabinet externe. Le taux de réponse est significatif (75 % pour les Biatss<sup>59</sup> et 65 % pour les enseignants-chercheurs) et le bilan général sera présenté au CHSCT après présentation et discussion au sein de chacune des unités.

L'avancée des sites en matière de santé et sécurité au travail n'est pas homogène : le site de Clermont-Ferrand a désigné l'ensemble de ses correspondants Santé sécurité au travail depuis 2015 et a quasiment terminé la rédaction du document unique (DU) d'évaluation des risques professionnels qui sera présenté début 2020 aux personnels. En revanche, le site de Lyon ne dispose pas encore du maillage complet des correspondants Santé sécurité au travail dans les services, nécessaire pour la rédaction du document unique. Il est cependant à noter qu'à l'exception du CHUV, les plateformes techniques de Lyon sous démarche qualité ont leur propre DU.

**Le comité recommande une mobilisation rapide sur le site de Lyon où nombre de services sont particulièrement concernés par la problématique de la santé et sécurité au travail.**

L'établissement est adapté aux normes relatives à l'intégration des personnes en situation de handicap sur les deux campus et accueille chaque année des étudiants handicapés.

*b/ Un budget à l'équilibre fragile marqué par une prévision encore insuffisante mais une gestion maîtrisée malgré la faiblesse des outils de suivi*

Le service des affaires économiques et financières est composé de 18 personnes assurant la préparation budgétaire, la gestion en recettes et en dépenses et la passation des marchés. L'équilibre budgétaire de l'établissement fait l'objet d'une attention particulière de la part du ministère de tutelle car les budgets étaient régulièrement présentés en déficit même si, au final, les comptes financiers présentaient un résultat positif.

Pour 2019, le budget initial présentait un solde négatif de 4,9 M€ euros<sup>60</sup>, réduit à 0,9 M€<sup>61</sup> au budget rectificatif (BR) 2019. De fait, si l'établissement maîtrise mieux sa gestion que sa prévision budgétaire, il reste que la subvention pour charges de service public ne couvre que 70 % de la masse salariale consommée par les emplois sous plafond de l'établissement, que les lourds projets d'investissement vont rapidement réduire l'important fonds de roulement de l'établissement<sup>62</sup> et que l'augmentation programmée des effectifs étudiants induira nécessairement des dépenses supplémentaires.

L'établissement, très attentif au maintien de son équilibre budgétaire, développe aujourd'hui des ressources propres qui représentent 55 % de son budget<sup>63</sup> et sa stratégie immobilière a clairement pour objectif de mieux valoriser la recherche et l'expertise des plateaux techniques pour accroître son potentiel de ressources propres.

Le projet de création d'une fondation prend également tout son sens dans la stratégie de développement de l'établissement en maîtrisant sa situation financière. La diminution du nombre de centres budgétaires recommandée par le précédent rapport Hcéres<sup>64</sup> a permis de resserrer les échanges entre les services et le service financier, de mieux sensibiliser les acteurs à la prévision budgétaire et au suivi de son exécution. Ainsi, le dialogue de gestion avec les centres budgétaires ne se limite pas aux grandes étapes de l'élaboration du budget mais s'appuie sur des échanges mensuels documentés par des tableaux de bord du suivi de l'exécution. Des revues budgétaires plus affinées paraissent engagées puisque, pour les principaux centres

<sup>57</sup> Bilan social 2017. La Comue de Lyon rassemble universités, grandes écoles et organismes de recherche du site Lyon Saint-Etienne. Depuis deux ans, les services de formation des personnels des différents établissements se sont associés dans le cadre du projet Convergence pour faire émerger une offre de formation commune, complémentaire aux catalogues de chacun et ouverte à l'ensemble de la communauté.

<sup>58</sup> Bilan social 2017.

<sup>59</sup> Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé.

<sup>60</sup> Sur un total de 27,8 M€ en crédit de paiement (CP), BR 2019.

<sup>61</sup> Sur un total de 24,7 M€ en CP, BR 2019.

<sup>62</sup> 9,8 M€ euros de fonds de roulement au BR 2019 mais un projet d'investissement à hauteur de 90 M€.

<sup>63</sup> RAE, p. 10.

<sup>64</sup> De plus de 50 à 8 ; RAE, p. 15.

financiers (CHUV à Lyon, le service restauration et logement à Clermont-Ferrand notamment), une analyse plus précise des recettes et des dépenses est menée. L'établissement a mis en place un contrôle interne budgétaire et comptable qui lui a permis d'établir la cartographie des risques budgétaires et comptables mais dont la sensibilisation reste encore à diffuser à l'ensemble des acteurs.

**D'une manière générale, le comité a constaté que les outils de suivi et d'analyse financière restent encore trop rudimentaires, sans doute en grande partie freinés pour leur développement par le retard pris pour la mise en place de l'infocentre. Le comité considère qu'il serait sans doute utile d'avancer rapidement sur ces travaux pour sécuriser les lourds projets d'investissements qui sont annoncés.**

### *c/ Une politique immobilière à mettre au cœur des enjeux stratégiques de l'établissement*

Les deux campus sont composés de locaux à usage administratif, pédagogique et de recherche, de plateaux techniques et de locaux d'habitation (résidences étudiantes notamment avec restauration vu leur excentration) représentant 36 535 m<sup>2</sup> pour Lyon répartis sur une surface totale de 44,6 ha et 14 335 m<sup>2</sup> pour Clermont-Ferrand sur 5,86 ha. Chaque site abrite des entreprises partenaires dans ses locaux dont les locations sont validées par la direction régionale des finances publiques. Le service immobilier a été réorganisé et outillé, chaque campus disposant d'un service immobilier propre. Le service de Clermont-Ferrand dispose de neuf personnes pour assurer la logistique et la maintenance avec, pour partie des activités, des entreprises de sous-traitance (nettoyage, gardiennage notamment). Le service immobilier de Lyon composé de 14 personnes assure les mêmes activités en direct ou en sous-traitance auxquelles s'ajoute le suivi des lourdes opérations programmées. Des réunions régulières sont organisées par les services immobiliers avec les autres services hébergés sur chaque site pour identifier les besoins de maintenance ou les difficultés logistiques rencontrées.

L'établissement a engagé, depuis deux ans, trois démarches visant à la fois à moderniser le bâti et disposer d'une vision à long terme de l'évolution de son patrimoine. Le campus de Lyon, au regard de l'état des bâtiments moins bien entretenus que ceux de Clermont-Ferrand, a été jugé prioritaire pour la réhabilitation du bâti. Ainsi, depuis 2018, un plan pluriannuel d'investissement a donné lieu aux premiers financements à hauteur de 2 M€ sur fonds propres en 2019<sup>65</sup>. Un SDI sur le site de Lyon, confié à un cabinet extérieur, a estimé à plus de 70 M€ HT le montant des travaux dont le financement doit être recherché dans le cadre du CPER et hors CPER. Le nouveau SPSI pour la période 2018-2022 est en cours de validation par les instances<sup>66</sup>. A travers le SDI, l'établissement a déterminé les modalités de sa prise en compte des besoins liés à l'augmentation des promotions d'étudiants, aux nouveaux modes d'apprentissage, à la rénovation du CHUV, aux synergies dans le domaine de la recherche et à l'adaptation du campus aux normes environnementales avec une priorité établie pour la rénovation du centre hospitalier compte tenu à la fois de son importance pour l'établissement et de sa vétusté. Pour autant, l'établissement indique « mettre au cœur du projet immobilier la valorisation de la recherche et le développement des plateaux techniques d'expertise »<sup>67</sup> avec l'objectif d'en faire de véritables plateformes technologiques mutualisées. Cet affichage appelle à rapidement clarifier l'organisation fonctionnelle des laboratoires et le projet immobilier à même d'assurer les cohésions et mutualisations souhaitées entre les équipes.

**Le comité estime que les choix de priorité établis dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière glissant gagneraient à incarner une vision plus prospective appuyée sur les ambitions stratégiques de l'établissement en matière d'enseignement et de recherche.**

## La recherche et la formation

### 1. La politique de recherche et de valorisation

#### *a/ Une conceptualisation du dispositif de recherche autour de la santé globale*

En lien avec sa stratégie globale de positionnement, VetAgro Sup s'est donné un cadre conceptuel général pour encadrer l'ensemble de ses activités d'enseignement et de recherche. Dans ses orientations 2021-2025 en

<sup>65</sup> Rénovation des façades à Lyon notamment.

<sup>66</sup> RAE, p.13.

<sup>67</sup> SPSI, p. 43.

matière de recherche, les trois objectifs de VetAgro Sup résultent d'une co-construction avec ses unités (dont le nombre est ici indiqué entre parenthèses) sous le thème général de la santé globale <sup>68</sup>(qui est décliné sous les angles des santé animale, environnementale et humaine) :

- accompagner la transition des systèmes de production agricoles et agro-alimentaires (7) ;
- maîtriser les risques sanitaires (9) ;
- promouvoir la qualité de vie et lutter contre les maladies invalidantes de l'homme et de l'animal (7).

Bien que les unités de recherche n'aient pas défini leurs programmes sous ce concept de santé globale, l'orientation choisie par VetAgro Sup est apparue comme un liant important au sein de l'établissement et se décline dans plusieurs activités de recherche comme le décrit bien le RAE au chapitre de la politique de recherche. Par contre, le RAE et les entretiens n'ont pas permis de mettre en évidence d'une part, les contributions effectives de VetAgro Sup au *Consortium of Universities for Global Health* et, d'autre part, les retombées de sa participation à ce réseau académique international, au-delà d'un affichage sur le concept de santé globale.

**Le comité estime que l'axe de la santé globale est porteur pour l'établissement et lui recommande d'aller au-delà d'une démarche d'organisation du dispositif de recherche autour de ce concept en identifiant des thématiques prioritaires et en mettant en œuvre un plan d'actions pour renforcer la place de l'établissement sur l'échiquier mondial de la recherche.**

En réponse aux précédentes recommandations du dernier rapport d'évaluation du Hcéres qui demandait de préciser les thématiques de recherche en santé globale, les orientations stratégiques 2021-2025 en matière de recherche regroupent dans trois axes, les thèmes de recherche de l'établissement. Il est cependant apparu au comité que ces orientations s'inscrivent dans une logique de cohérence thématique de l'existant mais ne montrent pas de véritable stratégie dans laquelle les créneaux d'excellence de l'établissement seraient soutenus par un véritable plan d'action, en particulier par l'allocation de moyens en matière de ressources humaines, immobilières et d'équipement dans le cadre des projets immobiliers en cours, le tout orienté par la stratégie de positionnement institutionnel.

Le comité constate que la réalisation du projet d'établissement 2016-2020 en ce qui concerne la recherche a davantage été de la structurer plutôt que d'essayer d'atteindre des cibles de performance. Par exemple, les actions listées au tableau des réalisations<sup>69</sup> visent la réflexion et l'analyse du domaine. En 2019, la place véritable que VetAgro Sup occupe dans les réseaux demeure alors imprécise. Le thème de la santé globale est certes fédérateur pour l'ensemble des enseignants-chercheurs mais les thèmes d'excellence de l'établissement demanderaient à être définis plus clairement et à être accompagnés d'actions ciblées (objectifs et indicateurs de performance à clarifier). Il est cependant notable que l'activité de recherche est, et de façon pertinente, un objet de réflexion stratégique du COS qui rapporte ainsi des choix d'orientation au CA<sup>70</sup> en vue d'aiguiller le pilotage global de l'établissement.

**Le comité reconduit cette recommandation antérieure du Hcéres qui se déclinerait alors dans un véritable plan de développement de la recherche fondé sur des créneaux d'excellence définis et sur des thèmes prioritaires.**

*b/ Une production scientifique à améliorer, tant du point de vue quantitatif que qualitatif*

Il demeure difficile d'apprécier la performance relative de l'établissement en recherche, faute d'un document rédigé spécifiquement en ce sens. VetAgro Sup assure le suivi de certains indicateurs de performance auprès de sa tutelle<sup>71</sup>. Les tableaux présentés à la DGER (direction générale de l'enseignement et de la recherche) sur les indicateurs de performance donnent la répartition des EC dans des unités labellisées, le nombre moyen de publications de rang A par EC, l'encadrement moyen de doctorants par EC et le nombre d'activités et de produits de valorisation de la recherche par l'établissement. Toutefois, VetAgro Sup a mis en œuvre des appels à projets internes ou mutualisés spécifiques<sup>72</sup> dans le but de stimuler la recherche. Les montants alloués par concours depuis 2014 ont servi au financement de thèses (1/2 bourses ou bourses complètes), à soutenir des projets de jeunes chercheurs, à appuyer la ré-orientation thématique de chercheurs, à accélérer l'impulsion de la santé globale dans les activités de recherche et à co-financer des initiatives de recherche clinique via Agreenium-IAVFF, ceci avec un budget moyen en ressources propres de 274 k€/an en progression depuis 2014<sup>73</sup>. Un programme a aussi été mis en place, fin 2018, pour soutenir la tenue de conférences et de séminaires sur la santé globale<sup>74</sup>. Mais, le comité n'a pas eu à sa disposition d'information lui permettant d'apprécier si cet

<sup>68</sup> cf. *supra*, la stratégie institutionnelle.

<sup>69</sup> Annexe du RAE, p. 5.

<sup>70</sup> cf. *supra*, la gouvernance et le pilotage.

<sup>71</sup> Annexe du RAE, indicateurs DGER.

<sup>72</sup> Annexe du RAE.

<sup>73</sup> Annexe du RAE.

<sup>74</sup> RAE, p. 25.

engagement institutionnel s'est soldé par un meilleur appui financier externe des recherches menées par les EC et leurs équipes, aucun bilan n'ayant encore été réalisé au moment de la visite. Le comité a également noté les efforts importants de VetAgro Sup pour soutenir l'accompagnement de la recherche en interne. VetAgro Sup a ainsi mis en place un plan d'action de soutien de la recherche avec un service dédié d'appui à la recherche, une aide au montage de projets, une veille scientifique, une démarche de sensibilisation aux aspects éthiques de la recherche, un suivi des personnels et des doctorants impliqués dans la recherche, une équipe d'assistantes administratives et financières en appui aux unités de recherche, une analyse des situations individuelles et un système de compagnonnage.

Les EC sont encouragés à rejoindre des unités de recherche dès leur engagement et VetAgro Sup cherche à tirer le meilleur parti du rapprochement avec des équipes d'autres établissements (partage d'expertise et de ressources). La moitié (47) de ses 92 sur 98 enseignants-chercheurs qui font de la recherche œuvre au sein des 9 unités mixtes de recherche. Les autres sont membres des 3 unités propres (36) ou exercent une activité scientifique individuelle (9) dans 6 UMR. Cette politique d'insertion des EC dans des unités n'est cependant pas assortie d'une démarche de constitution, au sein de ces unités, d'équipes de recherche de taille critique et structurées autour de thèmes prioritaires qui permettraient à VetAgro Sup d'exercer un leadership scientifique et d'accroître la visibilité de l'établissement.

La moitié (47) des 104 cadres scientifiques déclarés à la DGER par VetAgro Sup étaient titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) au 1<sup>er</sup> janvier 2019<sup>75</sup>. Pour faire évoluer le positionnement de l'établissement en recherche, l'encouragement au passage de l'HDR est, aux yeux du comité, une stratégie à poursuivre, indubitablement.

VetAgro Sup est membre de la Comue Université de Lyon et est partenaire, sans en être membre, de l'Idex de Lyon (renouvelé en 2017). VetAgro Sup a participé à la création d'une chaire partenariale dans ce cadre. Ici encore, démonstration est faite d'un positionnement pertinent de VetAgro Sup auprès des Idex et I-Site pour piloter des projets. Ajoutons que VetAgro Sup est partenaire de trois projets Européens H2020<sup>76</sup> et un allié actif au sein des réseaux de recherche clinique des quatre écoles vétérinaires sous tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Le potentiel des chercheurs est donc bien visible.

Depuis la dernière évaluation Hcéres, VetAgro Sup a très sensiblement amélioré sa performance générale en recherche, le nombre de publications avec arbitrage par un comité de lecture par cadre scientifique étant passé de 1,02 (95/93) à 1,11 (115/104) entre 2014 et 2019.

L'établissement dispose d'indicateurs qui permettent d'identifier ses forces et ses faiblesses en matière de production scientifique<sup>77</sup>. Il est donc possible de quantifier davantage sa performance, de l'assortir d'indicateurs qualitatifs tangibles et de s'en servir pour assurer un meilleur suivi de la performance institutionnelle. Par exemple, le RAE expose quelques statistiques qui orientent ses réflexions : selon le *Journal of Citations Reports*, sur les 349 références, 17 % sont considérées comme acceptables et 6 % comme médiocres. De telles statistiques mériteraient une réflexion en vertu d'une stratégie institutionnelle de publication. En somme, l'établissement ne semble pas disposer d'une analyse positionnelle en matière de production scientifique autre que les statistiques bibliométriques usuelles, alors que le positionnement de la performance globale de VetAgro Sup en recherche pourrait être établi avec d'autres établissements similaires. Les établissements ayant un tel regard sur leur performance adaptent généralement leurs stratégies, mettent en place des mesures stimulantes et s'enquêtent activement d'opportunités.

**Le comité recommande à VetAgro Sup de tenir annuellement un bilan de la progression de son plan de développement de la recherche et qu'un tel examen, qui porterait sur la contribution spécifique de VetAgro Sup aux unités de recherche, soit présenté au CS afin d'appuyer la stratégie scientifique de VetAgro Sup au CA.**

**Par ailleurs, le comité recommande que des cibles de production scientifique soient établies dans des thématiques pré-identifiées comme étant prioritaires par l'établissement et que des moyens spécifiques pour atteindre ces cibles soient déployés.** Cette stratégie permettrait à VetAgro Sup de s'afficher comme chef de file dans quelques domaines et contribuerait à renforcer sa place sur l'échiquier de la recherche.

### *c/ Un programme de valorisation de la recherche et de l'expertise à définir*

L'entrepreneuriat et l'innovation sont inscrits clairement comme prioritaires dans le plan de développement de l'établissement<sup>78</sup>. Les axes de déploiement du partenariat sont particulièrement bien définis par catégorie (académique, socio-économique, recherche, etc.). Il y a ici de quoi valoriser l'ensemble des activités de l'établissement et construire un cadre stimulant l'initiative de ses personnels et de ses étudiants. Au plan du

<sup>75</sup> Annexe du RAE.

<sup>76</sup> Liste partenariats recherche.

<sup>77</sup> RAE, p. 40.

<sup>78</sup> RAE, p. 43.



partenariat économique, VetAgro Sup emprunte ses politiques et ses outils à la Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Pulsalys de Lyon. VetAgro Sup est ainsi partie prenante des orientations des Satt. Fait marquant, 30 demandes de brevets provisoires (25 avec partenaires industriels) ont été déposées durant la période 2014-2019. Par la Satt, l'établissement a amélioré l'encadrement juridique de la gestion de son portefeuille de propriété intellectuelle (PI). Le RAE mentionne aussi que huit entreprises sont hébergées sur les sites de VetAgro Sup, sept sur le campus vétérinaire et une sur le campus agronomique<sup>79</sup>.

Au vu des données présentées au RAE en matière de valorisation de la PI, le comité estime que le potentiel de partenariat socio-économique est bien exploité. Toutefois, VetAgro Sup doit définir sa propre politique et sa propre procédure de valorisation des activités de recherche. **Le comité recommande à VetAgro Sup d'établir un plan de valorisation de l'innovation et du savoir-faire de l'établissement qui stimulerait le développement de son portefeuille de PI, mettrait en valeur l'innovation au sein de ses équipes et ouvrirait ses infrastructures et leurs équipements en vue d'encourager davantage les partenariats tout en respectant ses missions prioritaires de formation et de recherche.**

Les entretiens avec des partenaires de recherche et de valorisation de la recherche ont révélé un grand intérêt pour la diversité des expertises de VetAgro Sup. Ces partenaires ont aussi souligné leur intérêt pour les plateaux techniques qui sont des outils de valorisation des résultats, des connaissances et des compétences de la recherche<sup>80</sup>.

Au cours des entretiens, il est apparu au comité que les plateaux techniques sont l'objet d'une certaine discussion et qu'une attention particulière devrait leur être portée collégalement au sein de VetAgro Sup. La définition même de plateau technique n'est pas apparue clairement au comité. On perçoit néanmoins que ce sont des laboratoires, des assemblages d'appareils, des infrastructures qui offrent un ensemble de services aux enseignants et étudiants, aux chercheurs et aux partenaires ou clients externes. Certains services sont des analyses de routine, d'autres des expertises complexes. VetAgro Sup cherche ainsi à valoriser son expertise et ses moyens techniques dans des partenariats divers. C'est ici le principe même de la valorisation de la recherche et de l'expertise. Comme les plateaux techniques peuvent être des unités allant de l'appareil unique offrant un service précis à une véritable plate-forme instrumentale offrant une expertise complexe et originale, une caractérisation s'avèrerait utile. La clientèle d'utilisateurs de chacun des plateaux serait aussi à définir. Une telle définition servirait également à établir des grilles tarifaires à comparer avec d'autres établissements, à garantir des services internes et externes stimulant les activités (recherche, formation, expertise) et à élaborer une forme de partage des bénéfices permettant de satisfaire la demande et d'assurer la pérennité des services.

**Le comité recommande à VetAgro Sup de clarifier cette question des plateaux techniques en relation avec sa politique de valorisation et en s'assurant d'une adhésion collégiale des EC dans les décisions d'orientation que prendra l'établissement pour les développer, les rentabiliser et en tirer le meilleur parti.**

### *d/ Une promotion de la culture scientifique à organiser*

L'animation et la diffusion scientifique au sein de l'établissement, auprès du grand public, des *alumni*, des partenaires, des tutelles et des bailleurs de fonds de VetAgro Sup sont l'objet de nombreuses activités et de plusieurs initiatives. Toutefois, elles ne sont pas assez clairement l'élément d'une stratégie de notoriété assortie d'un plan de communication. Une EC et une IE sont chargées de favoriser la médiation scientifique dans l'établissement, ce qui témoigne de la volonté de VetAgro Sup de renforcer la diffusion de la culture scientifique. Celle-ci s'opère par le biais notamment de la participation de l'établissement à la Fête de la science, à des présentations dans les écoles et de concours divers. VetAgro Sup organise également des événements scientifiques sur ses deux campus dont certains ouverts au grand public (par exemple : conférence – débat public sur la conscience animale<sup>81</sup>) et a mis en place des actions de médiation scientifique comme les cafés *Expres'science, what health ?!*<sup>82</sup> à destination de l'ensemble des personnels, étudiants et partenaires institutionnels et privés de l'établissement. La réalisation de deux MOOCs<sup>83</sup> Agriculture biologique et Le bien-être des animaux d'élevage, est également une contribution de l'établissement au transfert de connaissances vers son territoire. L'affichage, dans les passages très fréquentés des deux campus<sup>84</sup>, des posters présentés par les unités de recherche dans les congrès nationaux et internationaux contribue à la valorisation et la diffusion des contributions scientifiques de VetAgro Sup et au transfert de connaissances.

---

<sup>79</sup> RAE, p. 44.

<sup>80</sup> RAE, p. 45.

<sup>81</sup> RAE, p. 45.

<sup>82</sup> RAE, p. 25.

<sup>83</sup> Massive Open Online Course.

<sup>84</sup> RAE, p. 41.

**Selon le comité, ces initiatives en faveur de la promotion de la culture scientifique pourraient être encore plus développées pour rayonner sur le proche environnement des deux sites et renforcer les interactions de VetAgro Sup avec les métropoles du Grand Lyon et de Clermont-Ferrand, comme les deux parties en expriment le souhait.**

D'autres actions sont menées par les étudiants vétérinaires d'une part, comme l'animation d'ateliers scientifiques à l'occasion des journées portes-ouvertes du campus et les élèves ingénieurs d'autre part, sous forme de projets collectifs d'étudiants en première année, ou par le biais d'accompagnement des professeurs des écoles dans le cadre d'une convention Astep (Accompagnement en science et technologie à l'école primaire) avec le rectorat.

Le patrimoine ancien de l'école est préservé au Musée d'histoire de l'enseignement vétérinaire de Lyon, sur le campus vétérinaire qui est ouvert au public avec une participation de trois à six euros selon les prestations et le public concerné. Ce musée regroupe des collections de pièces anatomiques, de pièces de tératologie ou d'ostéologie mais aussi des planches anatomiques, des objets et du mobilier utilisés dans les laboratoires et des instruments d'usage courant dans la pratique de la médecine vétérinaire. L'établissement a fait le choix de valoriser ce riche patrimoine au travers d'une présentation au public de l'histoire de l'enseignement vétérinaire depuis la création de l'école de Lyon par Claude Bourgelat en 1761.

**Le comité recommande qu'un plan de diffusion de la culture scientifique soit porté par le pôle communications et suivi par les instances de l'établissement afin de répondre, pour partie, à l'objectif avoué de VetAgro Sup d'accroître sa notoriété générale.**

## 2. La politique de formation tout au long de la vie en lien avec les forces et objectifs de positionnement

La formation initiale et continue est pilotée par une direction des formations qui regroupe les directions de l'enseignement et de la vie étudiante (DEVE) de chaque campus, le service de la formation professionnelle continue et six départements d'enseignement, trois par campus. La direction des formations s'appuie sur les instances règlementaires du conseil des enseignements et de la vie étudiante (CEVE) et du conseil des enseignants (CE) qui sont déclinées sur les deux campus et consultées pour toutes les questions liées à la formation et à l'organisation des études<sup>85</sup>.

En 2016, VetAgro Sup a créé une instance de pilotage stratégique de la formation, le conseil de la formation<sup>86</sup>. Cette instance qui rassemble l'ensemble des personnes responsables de la formation (directeur des formations, DEVE, responsable de la formation continue, chefs de département, représentant de l'ENSV) se réunit tous les deux mois. Si l'ENSV participe à ce conseil, elle reste indépendante en matière d'organisation de ses formations.

### *a/ Une offre de formation et des compétences à enrichir par l'approche interdisciplinaire de la santé globale*

La formation initiale comprend la formation dans les trois cursus de vétérinaire, ingénieur agronome et inspecteur de santé publique vétérinaire, qui bénéficient d'une reconnaissance nationale, européenne et internationale pour les cursus de vétérinaires et d'ISPV. Cette offre de formation est complétée par des licences professionnelles et masters<sup>87</sup>. Cet engagement de VetAgro Sup dans des formations universitaires trouve sa justification dans une volonté de poursuivre son implication dans les politiques de site et s'insérer dans des réseaux régionaux<sup>88</sup>.

L'excellence des cursus est confirmée par le renouvellement des accréditations (commission des titres d'ingénieur - CTI, AVMA, AEEEV, label EUR-ACE - *European accredited engineer*), le taux d'insertion des diplômés et les places des étudiants issus du concours BCPST (biologie, chimie, physique et sciences de la Terre). Le cursus vétérinaire lyonnais est toujours dans les premières places en termes d'attractivité pour le concours BCPST tandis que celle du cursus ingénieur progresse, le rang du premier intégré étant passé de la 1279<sup>ème</sup> place à la 878<sup>ème</sup> place de 2015 à 2018<sup>89</sup>. Cet infléchissement positif de l'attractivité au cours de cette période traduit le bénéfice pour le cursus agronomique de son rapprochement avec les parcours très sélectifs et attractifs de

<sup>85</sup> RAE, p. 28.

<sup>86</sup> Annexe du RAE, statuts.

<sup>87</sup> cf. *supra*, la stratégie institutionnelle.

<sup>88</sup> Idem.

<sup>89</sup> RAE, p. 26.

formation de vétérinaires et ISPV, en particulier pour des étudiants des classes préparatoires qui se destinaient initialement à ces formations.

**Selon le comité, l'attractivité du cursus agronomique reste cependant un point de vigilance, en particulier dans le contexte actuel de restructuration du dispositif national d'enseignement agronomique<sup>90</sup>.**

Lors de la précédente évaluation en 2015, le constat avait été fait que, si des initiatives pour mutualiser les enseignements avaient été développées, le bilan global en termes d'enseignements croisés restait mitigé (51 actions partagées de façon équilibrée en 2011, mais 26 actions en 2013, dont 22 par des enseignants vétérinaires sur le campus de Clermont-Ferrand)<sup>91</sup>. Suite aux recommandations de renforcement des mutualisations en matière de formation, VetAgro Sup s'est fixé pour objectif d'accroître les interactions entre les cursus et d'intégrer la santé globale aux formations au travers de différentes actions. Dans ce cadre, des journées communes aux étudiants de première année des deux cursus, organisées sous forme d'ateliers thématiques animés conjointement par les enseignants des deux campus, ont été mises en place avec pour objectif de faire comprendre aux étudiants, l'intérêt d'une approche multidisciplinaire, associant sciences vétérinaires, sciences agronomiques et politiques publiques.

Dans le cursus ingénieur de 3<sup>ème</sup> année, l'option agriculture, environnement, santé et territoire est animée conjointement par des enseignants de différents départements des deux campus dont des personnels de l'ENSV. Des modules conjoints sont organisés dans l'option ingénieur « adapter l'élevage aux nouveaux enjeux » et la 5<sup>ème</sup> année vétérinaire « productions animales ».

Le master *Global Quality in European Livestock Productions*, ouvert en 2019, permet de former des professionnels, ingénieurs ou vétérinaires, spécialisés dans la santé globale des élevages à travers une approche multidisciplinaire.

De nombreuses conférences sont retransmises d'un campus à l'autre en particulier dans le cadre du cycle de conférences *Global Health* (bien-être animal, antibiorésistance, etc.). Au-delà des problèmes géographiques, logistiques et de gestion des emplois du temps, la volonté de mutualisation renforcée semble bien portée par la direction, partagée par le corps enseignant et les élèves ingénieurs mais semble moins séduire les élèves vétérinaires. Ceci peut être expliqué par le caractère contraint du cursus vétérinaire en lien avec les exigences des référentiels des accréditations européennes et américaines. Ces contraintes sont également perçues par les partenaires de VetAgro Sup au sein du CHEL[s] comme une limite aux mutualisations et échanges avec l'établissement dont ils louent néanmoins la qualité. Les entretiens ont par ailleurs montré que les interactions entre les enseignants des cursus agronomique et vétérinaire étaient jugées insuffisamment développées. **En particulier, le comité regrette que les enseignants-chercheurs du campus agronomique interviennent peu dans le cursus vétérinaire, alors qu'ils ont des interactions historiquement fortes avec les intervenants de l'ENSV.**

Si le comité a noté les efforts de l'établissement pour accroître les interactions entre les parcours agronomiques, vétérinaires et des inspecteurs de santé publique vétérinaire, il estime que celles-ci sont encore insuffisantes pour permettre le développement de compétences croisées qui, pour la formation d'ingénieurs, représentent un enjeu en termes de débouchés originaux en lien avec les enjeux territoriaux liés à la transition agro-écologique. Pour les deux cursus agronomique et vétérinaire, les référentiels évoluent vers une approche compétences. La matrice de compétence du cursus agronomique est mise en place ; celle du cursus vétérinaire est en cours de réalisation, le nouveau référentiel étant basé sur les compétences acquises au premier jour (*Day-one skills*). L'important travail d'évaluation de ces compétences qui va être mis en place pourra s'appuyer sur des travaux à confier au conseil de perfectionnement qu'il est envisagé de créer rapidement.

**Le comité recommande que le conseil de perfectionnement s'empare également d'une réflexion sur les compétences originales de l'ingénieur VetAgro Sup en lien avec l'approche transdisciplinaire de la santé globale et les interactions environnement, santé et bien-être animal.**

*b/ Vers une adaptation de la formation aux besoins des étudiants, des professionnels et à l'évolution de la société*

La volonté d'adaptation de la formation s'est traduite par la création de nouveaux modules et par une mise en place d'une plus grande personnalisation du parcours des étudiants, prenant en compte leur projet professionnel. Cette adaptation nécessite une évolution des modes d'apprentissage, des locaux et équipements qui s'inscrit dans le schéma directeur immobilier<sup>92</sup>. Le ministère de tutelle demande à VetAgro Sup

<sup>90</sup> Cf. *supra*, le positionnement institutionnel.

<sup>91</sup> Évaluation Hcéres 2014- 2015.

<sup>92</sup> Cf. *supra*, les grandes fonctions du pilotage.



d'augmenter les effectifs d'étudiants dans les cursus vétérinaire et agronomique. Pour le cursus vétérinaire, cette évolution à moyens constants se traduit par un choix à faire entre augmenter le nombre de groupes d'étudiants en travaux dirigés (TD) avec un impact pour les enseignants-chercheurs sur leur temps consacré à la recherche ou augmenter le nombre d'étudiants par groupe de TD avec un impact sur la qualité de l'enseignement, choix difficile et d'ailleurs regrettable. Pour le cursus agronomique, l'établissement a fait le choix d'augmenter le nombre de places au concours apprentissage qui permet aux étudiants ingénieur d'effectuer leur cursus en apprentissage par alternance, sur trois ans en combinant 90 semaines en entreprise et 65 semaines dans l'établissement. Cette offre, en fort développement (10 apprentis en 2015, 16 en 2019 et 20 prévus en 2022)<sup>93</sup> contribue à l'attractivité du cursus agronomique de VetAgro Sup. Des contrats de professionnalisation sont également proposés aux étudiants du campus agronomique et leur permettent d'être accueillis par une entreprise en dernière année de formation ingénieur.

En vue d'une amélioration continue des enseignements, les procédures d'évaluation des enseignements sont intégrées au système de management de la qualité et sont réalisées en concertation avec les étudiants dans le cadre d'une commission paritaire. Le modèle actuellement utilisé pour l'évaluation des enseignements est d'inspiration agronomique car le campus clermontois est actuellement plus engagé dans cette démarche, même si le campus lyonnais est en train de combler son retard. Dans ce cadre, les diplômés et les professionnels sont consultés<sup>94</sup> pour adapter la formation aux attentes du monde socio-économique et améliorer l'employabilité des diplômés, là encore la mise en place d'un conseil de perfectionnement améliorera ce point.

L'établissement met en œuvre une politique d'innovations pédagogiques au travers de formations, d'animation (cafés pédagogiques), de moyens humains pour l'accompagnement et d'investissements numériques dont le montant s'est élevé à 150 k€ pour 2018-2019<sup>95</sup>. Le projet simulation vétérinaire répond également à une volonté d'adapter la formation aux attentes des étudiants et à l'évolution de la société. Le dynamisme de l'établissement dans ce domaine est attesté par les financements obtenus à des appels d'offres nationaux (DGER, Agreenium-IAVFF) ou de site (I-SITE CAP 20-25)<sup>96</sup>.

La formation continue intègre des formations diplômantes dont les CEAV (certificat d'études approfondies vétérinaires), DESV (diplôme d'études spécialisées vétérinaires), DU (diplôme universitaire), DIE (diplôme d'établissement), la formation en alternance d'auxiliaire spécialisé vétérinaire, des formations réglementaires certifiantes (expérimentation animale, initiation à la chirurgie expérimentale, etc.) et des formations courtes. Certaines des formations diplômantes de vétérinaires spécialisés et les formations diplômantes d'ingénieur agronome sont accessibles via la validation des acquis de l'expérience (VAE). De 2002 à 2018, treize ingénieurs de VetAgro Sup ont été diplômés par la VAE<sup>97</sup>.

Le catalogue des formations, accessible sur le site internet de l'établissement, met en évidence un grand nombre de formations courtes dans les domaines d'expertise de l'établissement, en particulier dans les domaines de la santé animale, la santé publique, l'animal de laboratoire et la santé des écosystèmes. La formation continue est une source importante de ressources financières pour l'établissement (environ 10 % des ressources propres<sup>98</sup>) avec un chiffre d'affaires de 1 278 k€<sup>99</sup> en 2018 dont une contribution très importante de l'ENSV (75 % du chiffre d'affaires).

En 2017-2018, le service de la formation continue qui est un service dédié au sein de la direction des formations au pilotage de la formation continue a fait évoluer et valider par la communauté les règles de calcul des coûts et de répartition des ressources générées par la formation continue. Selon les nouvelles règles, les contributions des enseignants-chercheurs à la formation continue bénéficient non seulement aux intervenants sous la forme d'heures complémentaires mais également au département d'enseignement organisateur de la formation et au service de la formation continue qui se partagent les bénéfices des formations. Cette démarche qui, à titre d'exemple, a permis d'affecter des moyens humains au développement de la formation continue (30 % du temps de l'ingénieur pédagogique du cursus ingénieur et 50 % du temps d'une assistante ingénieur du campus vétérinaire<sup>100</sup>) est une contribution importante au dynamisme de la formation continue.

**Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses démarches prospectives en vue d'adapter ses formations aux attentes des étudiants, des professionnels et à l'évolution de la société.**

<sup>93</sup> Entretiens évaluation VetAgro Sup.

<sup>94</sup> Annexes du RAE : Questionnaire *Day one skill* et enquête primo-insertion.

<sup>95</sup> RAE, p. 30.

<sup>96</sup> RAE, p. 31.

<sup>97</sup> Annexe du RAE, flux VAE.

<sup>98</sup> Comptes financiers 2018.

<sup>99</sup> Indicateurs COP mise à jour juin 2019.

<sup>100</sup> RAE, p. 31.

### 3. Une volonté de renforcer le lien entre recherche et formation

Comme le souligne le RAE, les principaux cursus de VetAgro Sup ne sont pas naturellement orientés vers une poursuite d'études en doctorat. Néanmoins, on note un réel effort de la part de la direction pour soutenir et diversifier les initiatives de formation et de communication afin de former/sensibiliser tous les usagers de VetAgro Sup à la formation à et par la recherche. Si l'indicateur, associé à cette volonté politique, est celui du nombre de diplômés de VetAgro Sup inscrits en doctorat, le résultat de cet effort est peu perceptible avec seulement cinq élèves ingénieurs sur 88 en 2018-2019<sup>101</sup> qui déclarent être en thèse en 2017 et dix étudiants vétérinaires (pas tous issus de VetAgro Sup) doctorants à VetAgro Sup<sup>102</sup>. Parallèlement à l'objectif de promotion du doctorat, l'établissement a pris la mesure de la nécessité de formaliser des indicateurs pertinents de l'acquisition des compétences associées à la démarche scientifique, comme la macro compétence Agir en scientifique du référentiel de diplôme vétérinaire.

L'implication de VetAgro Sup dans les formations de master s'inscrit également dans une démarche qui vise à renforcer le lien formation/recherche. La politique de la direction vis à vis de la co-accréditation des masters semble néanmoins à affiner au regard des problèmes de soutenabilité financière et d'investissement humain face à l'augmentation annoncée des effectifs d'étudiants dans les cursus agronomique et vétérinaire. La question est encore plus prégnante pour la politique de VetAgro Sup vis à vis de la délivrance du doctorat qui dépend des politiques des sites universitaires lyonnais et clermontois.

**Le comité estime que cette question doit être rapidement débattue en interne puis partagée avec les acteurs universitaires des deux sites.**

Par ailleurs, avec le rayonnement national de l'école doctorale Abies portée par Agreenium-IAVFF, la tutelle ministère de l'agriculture et de l'alimentation devrait aussi clarifier sa position vis à vis de la possible délivrance de la thèse par un établissement tel que VetAgro Sup.

### 4. Un service de documentation commun, structuré qui assure une bonne diffusion de l'information

En 2015, le Hcéres avait conclu à une bonne synergie entre les deux centres de documentation de VetAgro Sup qui composent aujourd'hui le pôle documentaire de l'établissement. Même si les responsables des centres de documentation des deux sites ne parlent pas de fusion mais de rapprochement des politiques de documentation, force est de constater que le fonctionnement de l'ensemble donne satisfaction aux usagers et aux personnels. Les nombreux échanges entre les deux responsables permettent une bonne synergie d'achat de livres et d'abonnements aux revues scientifiques même si les demandes de leurs publics respectifs restent assez spécifiques. Elles publient néanmoins une lettre d'informations (infolettre) commune pour informer toutes les communautés de VetAgro Sup de l'évolution des fonds documentaires qui sont régulièrement renouvelés notamment sous la forme de livres électroniques. *A contrario*, peu de choses semblent partagées avec les autres établissements des deux sites.

En plus de la veille documentaire, sur les deux sites, de nombreuses possibilités sont offertes, par les professionnels en place dans les centres de documentation, aux chercheurs et étudiants pour se former à la recherche et à l'exploitation de l'information scientifique et technique. L'enquête récurrente effectuée auprès des usagers montre un bon niveau de satisfaction vis à vis des horaires d'ouverture et de l'offre documentaire mais fait aussi apparaître un net besoin d'espaces supplémentaires de travail en petits groupes et d'accès à davantage de ressources électroniques.

**Le comité recommande à la direction de VetAgro Sup de se soucier rapidement de ces problématiques et de voir à renforcer, en plus de la transformation numérique engagée, le rôle primordial que jouent les deux centres de documentation dans la vie de leurs campus respectifs.**

En 2018, le pôle documentaire, en lien avec la direction scientifique, s'est vu confier pour objectifs de mieux faire connaître en interne la production scientifique de l'établissement, de répondre aux exigences nationales et européennes sur le libre accès des productions scientifiques et, à terme, de constituer un corpus patrimonial des publications de VetAgro Sup en créant un portail d'archives ouvertes sur le HAL<sup>103</sup>. La formation des documentalistes, l'identification des modes de dépôts des UMR de VetAgro Sup et la création des requêtes

<sup>101</sup> Indicateurs COP mise à jour juin 2019. Le comité ne dispose pas des données pour la formation vétérinaire.

<sup>102</sup> RAE, p. 34.

<sup>103</sup> VetAgro Sup. Pôles documentaires. Rapport annuel, p.15.

automatiques ont permis d'atteindre une partie de ces objectifs. La création de la collection, la mise à jour des référentiels, les rencontres avec les chercheurs pour la constitution d'identifiants restent cependant à finaliser<sup>104</sup>. Les compétences des documentalistes sont également sollicitées pour des projets qui visent à améliorer le positionnement de VetAgro Sup dans les classements internationaux (suggestions pour les actions à conduire, courrier à destination de l'*Academic Ranking of World Universities*)<sup>105</sup>.

**Selon le comité, il conviendra de continuer à les accompagner humainement et professionnellement pour garantir le succès de ces importantes transitions en matière de développement de l'Open Access et du numérique pour accroître la visibilité et la notoriété de l'établissement.**

## La réussite des étudiants

### 1. Une volonté de diversifier les parcours de formation en vue de l'insertion professionnelle

VetAgro Sup développe des actions de communication auprès des élèves du secondaire dans le cadre des salons de l'information et de l'orientation ou de journées portes ouvertes et participe aux cordées de la réussite. Les étudiants intègrent les cursus agronomique et vétérinaire par le biais de cinq concours nationaux (A, A-TB, B, C et D) selon leur cursus d'origine<sup>106</sup>. Trois autres concours d'entrée permettent d'accéder au cursus ingénieur, le concours C2 ouvert à certaines spécialités de diplômes universitaires de technologie, le concours DE pour les étudiants internationaux qui, comme ceux issus du concours D, intègrent la 2<sup>ème</sup> année de ce cursus et le concours apprentissage ouvert depuis 2015<sup>107</sup>. Les proportions d'étudiants recrutés à l'issue des différents concours d'entrée sont discutées avec le ministère de tutelle, dont les politiques récentes visent d'une part, à augmenter le nombre de places ouvertes aux concours pour faire face à la hausse de la démographie étudiante et, d'autre part, à diversifier le profil social des étudiants par le biais de leur concours d'origine.

Dans ce contexte, l'attractivité du cursus agronomique, même si elle a augmenté au cours de ces dernières années (cf. politique de formation), reste un élément de vigilance. L'établissement a conscience qu'il doit développer une stratégie pour être plus visible par les étudiants des classes préparatoires et promouvoir le vivier potentiel que représente le concours B via lequel le cursus ingénieur peine à recruter (1 à 7 admissions pour 20 places par an de 2016 à 2018). Par contre, VetAgro Sup a souhaité réduire, pour le cursus ingénieur, le nombre d'étudiants issus du concours A-TB qui, en l'absence de remise à niveau, nécessitent une attention particulière de la part de l'établissement.

Les modalités d'organisation de la formation et de validation des examens sont communiquées aux étudiants via le règlement des études signé par l'étudiant. L'engagement de l'établissement dans l'accueil et l'accompagnement des étudiants vers l'insertion professionnelle ne fait pas l'objet d'un service dédié (un agent de la DEVE est dédié à l'insertion professionnelle des élèves ingénieurs) mais se décline au travers de différentes actions dont la plus emblématique est le suivi de chaque étudiant tout au long de sa formation par un enseignant référent. Cette action s'inscrit également dans la politique de l'établissement en matière de détection des étudiants en difficultés qui s'appuie également sur une cellule d'écoute au sein de chaque campus et des formations spécifiques des personnels impliqués<sup>108</sup>. Parallèlement au suivi personnalisé des étudiants, l'accompagnement à l'insertion professionnelle s'appuie sur des enseignements dédiés à la recherche d'emplois, les forums métiers, une approche par compétence, des enseignements personnalisés et l'accès sur le site clermontois à une formation à l'innovation et l'entrepreneuriat qui a été suivie par 2 à 19 étudiants par an depuis 2013. Les élèves ingénieurs bénéficient en particulier d'un parcours personnalisé valorisé par un supplément au diplôme avec, pour la 3<sup>ème</sup> année, six options de professionnalisation et six parcours de masters co-accrédités<sup>109</sup>. Les deuxièmes années des masters co-accrédités sont également intégrées dans l'offre de formation de la 5<sup>ème</sup> année du cursus vétérinaire qui bénéficie également d'enseignements personnalisés.

Sur le plan de la formation, l'ENSV occupe une place particulière puisqu'elle forme des étudiants spécialistes pour répondre à des besoins très particuliers en lien avec les politiques de santé publique. C'est à ce titre qu'elle justifie son identification au concept de santé globale et trouve sa place au sein de VetAgro Sup. Malgré l'éloignement géographique, l'ENSV entretient, de longue date, des relations étroites avec le campus de

<sup>104</sup> Idem.

<sup>105</sup> Op. cit., p.12.

<sup>106</sup> Les concours A, A-TB, B, C et D sont ouverts respectivement aux élèves des classes préparatoires BCPST, TB, aux étudiants titulaires d'une licence, d'un BTS ou DUT et d'un master 2.

<sup>107</sup> Annexe du RAE, recrutements concours.

<sup>108</sup> RAE, p. 37.

<sup>109</sup> RAE, p. 56.

Clermont-Ferrand mais a su également se ressourcer auprès des partenaires académiques locaux comme Sciences Po Lyon pour les questions de politique publique par exemple. Le RAE et les entretiens n'ont pas permis de comprendre la raison pour laquelle les étudiants du cursus agronomique de VetAgro Sup et d'Oniris ne sont pas éligibles au concours de recrutement des ISPV qui est ouvert aux étudiants en fin d'études d'ingénieur des autres écoles d'agronomie.

Si l'insertion des jeunes diplômés vétérinaires est toujours excellente avec un quasi plein emploi<sup>110</sup>, les résultats de l'enquête annuelle de la CGE (Conférence des grandes écoles) montrent que l'insertion des jeunes ingénieurs diplômés de VetAgro Sup s'est améliorée fortement au cours des dernières années (+ 20 % d'emploi à 4 mois entre 2012 et 2018<sup>111</sup>) alors que le taux de cadre reste relativement stable, variant entre 45 et 56 %. Afin d'améliorer l'insertion professionnelle et répondre aux besoins des professionnels, VetAgro Sup souhaite accroître l'implication des acteurs du monde socio-économique dans la formation des ingénieurs. L'établissement, qui ne dispose pas en propre d'un observatoire des métiers, a également pour projet de mettre en place un conseil de perfectionnement qui associe des professionnels, des enseignants et des étudiants et est force de propositions face aux évolutions de l'emploi. **Le comité encourage l'établissement à mettre en œuvre ces propositions en faveur de l'insertion professionnelle de ses diplômés.**

VetAgro Sup dispose d'une offre commune de stage et, depuis quelques années, des élèves ingénieurs postulent sur des stages plutôt destinés aux élèves vétérinaires. La réalisation de ces stages s'avère être positive, ce qui démontre la réussite de la transdisciplinarité au sein de VetAgro Sup.

**Le comité considère que le croisement des disciplines agronomique et vétérinaire est un point fort de la formation de VetAgro Sup sur lequel l'établissement pourrait s'appuyer pour renforcer la différenciation de sa formation d'ingénieur et améliorer son attractivité et ses débouchés.**

## 2. Une vie étudiante riche et engagée

Plus de 300 étudiants vétérinaires et une soixantaine d'élèves ingénieurs<sup>112</sup> sont engagés dans des associations étudiantes à visée professionnelle (Junior Entreprises sur les deux campus), culturelle (comité des arts du campus agronomique et clubs théâtre, photo-vidéo et musique du campus vétérinaire) ou humanitaire, sociale ou environnementale (association TongaSoa pour le campus agronomique et les associations *True Pote*, Étudiants Vétérinaires de Lyon pour l'intégration du handicap, dispensaire vétérinaire étudiant de Lyon et les clubs poules, potager, apiculture, écologie, pour le campus vétérinaire).

Sur chacun des campus, la vie étudiante est encadrée par la DEVE et les directions générales adjointes (DGA) associées au chargé de la vie étudiante sur le campus agronomique. Ces représentants de la direction et de la vie étudiante rencontrent régulièrement les représentants étudiants (responsables d'associations étudiantes, étudiants élus et délégués) dans le cadre du comité consultatif qui est l'instance de pilotage des actions concernant la vie étudiante.

L'établissement apporte un soutien important aux associations étudiantes par le biais d'une aide financière (20 k€/an<sup>113</sup>), de formations à l'action associative via le BNEI (Bureau national des élèves ingénieurs), de moyens humains (recrutement d'entraîneurs), de la mise à disposition de locaux et de matériels dédiés. Les activités sportives supervisées sur chaque campus par des bureaux, regroupant des étudiants et des personnels de la DEVE, bénéficient de partenariats avec des clubs locaux et les villes de Marcy L'Etoile, Vaugneray et Lempdes pour les accès à des terrains ou équipements sportifs.

L'engagement associatif ou sportif était reconnu jusqu'à présent via des crédits ECTS<sup>114</sup> dans les deux cursus. À partir de cette année, pour faire reconnaître leur engagement, les étudiants du campus clermontois pourront rédiger un dossier qui sera examiné par une commission et, s'il est accepté, la mention étudiant engagé apparaîtra dans le supplément au diplôme. **Le comité recommande que cette initiative soit étendue au campus lyonnais.**

L'établissement se préoccupe de la santé et du bien-être des étudiants de chacun des campus qui ont accès à un service de médecine préventive et qui bénéficient du soutien de personnels formés spécifiquement à l'accueil et l'écoute des étudiants. En ce qui concerne l'accueil des étudiants en situation de handicap, des dispositions particulières sont prises pour adapter la formation (aménagement horaire, utilisation de microphone).

<sup>110</sup> Enquête insertion DGER 2018.

<sup>111</sup> RAE, p. 65.

<sup>112</sup> RAE, p. 38.

<sup>113</sup> RAE, p. 39.

<sup>114</sup> *European Credit Transfer and Accumulation System.*

Pour répondre aux recommandations de la précédente évaluation Hcéres de coordonner et rassembler les actions étudiantes des deux campus, VetAgro Sup a initié des rencontres inter-campus et met à disposition des véhicules administratifs pour relier les campus lors de manifestations sportives, scientifiques ou culturelles. En 2019, une commission paritaire inter-campus regroupant des représentants de la direction et des étudiants a été structurée afin de programmer l'usage du produit de la CVEC (Contribution vie étudiante et de campus, montant de 40 k€ en 2019<sup>115</sup>). La prise en compte dans les critères d'attribution de la CVEC de la valence inter-campus des projets étudiants permet le pilotage des actions en faveur d'une coordination de la vie étudiante des deux campus. Ainsi, dans le cadre de la 2<sup>ème</sup> commission de 2019, deux projets inter-campus ont été financés dont la participation en 2020 de l'équipe féminine agro/véto au tournoi européen de rugby des Ovalies à Beauvais (3 000 €).

Il est apparu au comité que, même s'il progresse pour les étudiants des deux campus, comme en témoignent les demandes croissantes d'échanges inter-campus, le sentiment d'appartenance à un établissement unique, était beaucoup plus présent chez les étudiants du campus clermontois que chez ceux du campus lyonnais. **Le comité recommande à l'établissement de mener une réflexion afin de faire progresser ce sentiment d'appartenance sur le site lyonnais.**

### 3. Une participation des étudiants à la gouvernance à conforter

Les étudiants, à parité de chacun des deux campus, participent à la gouvernance de l'établissement au travers de leurs représentants élus des conseils institutionnels, dont le CA (8 représentants) et le CEVE (16 représentants<sup>116</sup>). Les deux étudiants élus au conseil scientifique sont des doctorants de l'établissement. Les entretiens ont montré que les étudiants sont au fait des dossiers institutionnels présentés aux instances et jouent bien leur rôle dans les débats sur les questions qui les concernent. En particulier, dans le cadre des CEVE restreints et de la commission paritaire d'évaluation des enseignements, les étudiants élus contribuent à l'identification de pistes d'amélioration.

La participation des étudiants élus des conseils institutionnels aux réunions du comité de direction élargi et aux revues de direction permet de les informer et de les consulter sur les orientations de l'établissement. Les étudiants participent également à la vie de leur établissement en contribuant à des groupes de travail et des comités de pilotage, en tant que membres du comité d'éthique (six étudiants) en lien avec l'utilisation des animaux en enseignement. L'engagement des étudiants dans la gouvernance bénéficie, tout comme leur engagement associatif et sportif, d'une reconnaissance par l'établissement via l'attribution de crédits ECTS au titre de l'engagement étudiant<sup>117</sup>. **Les entretiens ont montré que cette mesure incitative gagnerait à être complétée par des actions de communication sur les modalités d'accès aux fonctions d'élus et des actions de formation des élus qui leur permettent d'étendre leurs capacités d'intervention au-delà des problématiques concernant la vie étudiante. Le comité ne peut que souscrire à ces propositions.**

## Les relations européennes et internationales

### 1. Une stratégie à l'international à définir

Dans le plan de développement de l'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, il est écrit « faire de VetAgro Sup un établissement ouvert sur le monde ». Cette ambition est assortie de deux objectifs :

- développer la mobilité internationale
- renforcer le rayonnement de l'établissement sous l'angle de la santé globale<sup>118</sup>.

Afin d'atteindre ces objectifs, VetAgro Sup cherche à valoriser sa qualité de *Graduate Institute* et son appartenance à des réseaux nationaux (CGE, Agreenium) et européens (Erasmus +). En termes d'organisation interne, la direction des relations internationales (DRI) est présente sur les deux campus et travaille à coordonner l'ensemble des échanges, ententes et mobilités. La DRI dispose d'un bilan complet des relations européennes et internationales depuis 2017.

<sup>115</sup> Annexe du RAE, financement CVEC.

<sup>116</sup> RAE, p. 38.

<sup>117</sup> RAE, p. 38.

<sup>118</sup> RAE, p. 47.



VetAgro Sup a plus de 70 conventions actives avec des partenaires internationaux qui concernent l'Europe (37), des pays des deux Amériques (21), d'Asie (8) et d'Afrique (7). La création de doubles diplômes pour le cursus ingénieur avec l'Université Australe du Chili et avec l'Université Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) au Brésil (en plus d'une autre en développement avec l'Université nationale du Littoral en Argentine), l'organisation d'écoles d'été avec Agreenium et *Wagenigen University* et la dispense de formation en anglais (master *Global Quality in European Livestock Production*) sont des moyens efficaces pour l'entretien de ces partenariats.

Au cours des dernières années, notamment dans sa composante vétérinaire, VetAgro Sup a été un partenaire de choix pour des universités étrangères désirant réformer leurs parcours de formation vétérinaire (Ukraine et Sénégal). Cette capacité de l'établissement à se projeter à l'international dans un axe d'ingénierie pédagogique est à souligner et à encourager car il va au-delà de l'échange classique d'étudiants ou de formateurs et est un excellent moyen de contribuer à la diffusion mondiale du concept de santé globale. Bien qu'il s'agisse d'initiatives à bon potentiel pour VetAgro Sup, le choix des pays, des établissements partenaires et des orientations ne sont pas inscrits clairement dans une politique institutionnelle et assortis d'objectifs définis.

Les actions à l'international de l'ENSV s'inscrivent dans la stratégie du ministère de l'Agriculture et de l'alimentation<sup>119</sup> en matière de formation des services vétérinaires à l'international et de la constitution de réseau de formation en santé publique vétérinaire, à la fois à l'échelle régionale au travers du réseau méditerranéen en santé animale (REMESA) et internationale au titre de centre collaborateur de l'OIE.

Au plan de la recherche, VetAgro Sup n'a pas de stratégie partenariale clairement définie, mais il profite de plusieurs conventions portées par ses établissements partenaires dans le cadre des UMR. VetAgro Sup est actif au sein de quelques réseaux (ex : Réseau Français en Santé Animale) qui rayonnent collectivement à l'international. VetAgro Sup participe à trois projets H2020. 40 % des articles avec comité de lecture sont co-signés avec des collaborateurs hors France.

L'intérêt des établissements partenaires est important et les entretiens ont montré que VetAgro Sup est perçu comme un établissement de référence à bien des égards : formation de qualité, gestion de programmes efficace, reconnaissance de diplômes, qualification des enseignants-chercheurs.

**Le comité encourage VetAgro Sup à continuer de développer ses partenariats et lui recommande de saisir l'opportunité d'étendre sa démarche au domaine agronomique pour renforcer son image d'établissement à double compétence agronomique et vétérinaire.** En définissant ses propres orientations en matière de collaboration internationale, VetAgro Sup pourra davantage se positionner dans ses créneaux d'excellence sur l'échiquier national des grandes écoles et des établissements de recherche, renforçant ainsi le positionnement de ses deux sites.

## 2. Une reconnaissance internationale de la formation à valoriser

VetAgro Sup est le premier établissement français à faire partie du CUGH. Les bénéfices de l'appartenance à ce réseau n'apparaissent pas évidents dans les documents fournis au comité pour évaluation. Toutefois, bien que le concept de santé globale ne soit pas récent, il est devenu un élément extrêmement fédérateur au sein de VetAgro Sup et il oriente ses actions de rayonnement de façon originale, à la fois en ce qui concerne l'internationalisation de la formation que celle de la recherche.

Environ 10 % des étudiants à VetAgro Sup proviennent de l'étranger. Les étudiants (une trentaine par an) viennent presque essentiellement d'Amérique du Sud, soit dans le cadre du double diplôme (1 à 2 par an) ou d'échange pour une année complète ou un semestre dans le cadre du partenariat avec l'Université australe du Chili et l'Université d'Etat de São Paulo (Brésil). Les autres mobilités concernent des mobilités européennes sur les deux campus. Par ailleurs, sur les 46 doctorants, 32 sont français, 2 sont asiatiques, 3 sont originaires du Moyen-Orient et les autres proviennent de pays d'Afrique<sup>120</sup>.

De 30 % à 40 % des élèves ingénieurs réalisent au moins un semestre à l'étranger. À ce jour, aucun étudiant de VetAgro Sup n'a réalisé de double diplôme dans le cadre des ententes avec les établissements partenaires à l'étranger. La mobilité sortante des étudiants vétérinaires (5 à 10 % par an) est d'une durée moyenne d'un semestre<sup>121</sup>. VetAgro Sup perfectionne ses actions d'internationalisation en établissant des groupes de réflexion sur les deux campus et en mettant en place des mesures visant la préparation pour la mobilité sortante des étudiants et pour l'accueil d'étudiants étrangers. La moitié des mobilités se font vers des pays européens. La DRI ne dispose pas d'un répertoire complet des opportunités de mobilité et de leur financement. **Le comité**

<sup>119</sup> Annexe du RAE, note stratégique annuelle de l'ENSV.

<sup>120</sup> Documentation complémentaire au RAE, demandée par le comité.

<sup>121</sup> RAE, p. 51, et Annexe, p. 394.

**recommande qu'un examen complet et qu'un suivi des opportunités soient réalisés afin de permettre de mieux encadrer les actions de mobilité, en particulier celles des étudiants.**

Le master *Global Quality in European Livestock Production*, complémentaire aux cursus agronomique et vétérinaire vise à évoluer vers un master Erasmus Mundus, avec l'université de Padoue et une troisième université Européenne. Un double diplôme est en cours de construction avec l'université de Turin et sera orienté vers une formation en production végétale. Cette initiative rapproche les deux campus, tout en étant une réalisation concrète marquant l'adhésion au concept de santé globale. Par ailleurs, les accréditations nécessaires à la pratique vétérinaire à l'international, comme l'AVMA pour les USA, sont un acquis appréciable pour VetAgro Sup. Des craintes de perte de cette accréditation, liées à des aspects juridiques, ont été exprimées par la direction de VetAgro Sup et il serait dommage qu'elle soit effective, alors que c'est un atout non négligeable pour l'école.

Au cours des deux dernières années, VetAgro Sup a reçu 26 visiteurs étrangers (enseignants-chercheurs et administratifs), surtout de l'Amérique du Sud, dix d'entre eux pour un séjour d'une semaine et plus. La mobilité sortante des personnels est suivie depuis 2017. Elle est en croissance pour des congrès et des enseignements.

La DRI est engagée dans une gestion fine d'un ensemble d'opérations souvent reliées aux ententes signées avec des établissements étrangers. Ses actions sont similaires à celles généralement prises en charge par les bureaux internationaux des établissements d'enseignement supérieur. Le comité a cherché à apprécier le niveau d'appropriation de la stratégie de l'établissement visant à accroître sa notoriété internationale. Il est apparu au comité que le plan d'action était en cours de définition.

**Le comité recommande que la DRI se dote d'un plan d'action clair au service des ambitions de rayonnement international de l'établissement. Il recommande aussi que la DRI interagisse avec les autres directions, notamment le pôle communication, pour faire en sorte que l'ensemble des actions de la DRI s'alignent avec la stratégie institutionnelle en vue d'accroître sa notoriété et sa reconnaissance.**

## Conclusion

Malgré la distance géographique entre les deux campus principaux, VetAgro Sup a su mettre à profit la fusion en s'appuyant sur les apports respectifs des trois écoles qui la composent. La fusion est ainsi considérée comme une opportunité apportée aux futurs professionnels d'ouverture d'esprit par une approche interdisciplinaire. Cependant, la fusion des composantes de VetAgro Sup s'apparente structurellement plus à une juxtaposition d'entités qu'à une véritable intégration. Ainsi, l'ENSV semble juxtaposée à l'école vétérinaire d'une part et de l'école d'ingénieur d'autre part et ne semble pas véritablement et pleinement intégrée à la nouvelle structure alors même que des liens forts existent entre le campus de Clermont-Ferrand et l'ENSV. Si la fusion est achevée, les personnels et étudiants du campus lyonnais restent attachés à l'école vétérinaire, porteuse d'une identité forte. Enfin, la poursuite d'une réflexion portant sur l'ensemble des fonctions de gouvernance et de pilotage est nécessaire afin de parfaire le modèle d'intégration des deux campus.

Cette fusion d'écoles situées sur des sites différents a conduit VetAgro Sup à s'inscrire dans les politiques de deux coordinations territoriales de la région Aura. Si VetAgro Sup est actuellement membre de l'actuelle Comue Université de Lyon et partenaire de l'Idex lyonnais, elle n'intégrera ni l'université cible Lyon, ni le consortium Idex Lyon, ni l'université cible Clermont-Auvergne conformément aux consignes de son ministère de tutelle. Cependant, afin de rester dans la dynamique de sites, l'établissement s'engage dans des partenariats, tant au niveau de la recherche qu'au niveau de la formation. L'enjeu important pour VetAgro Sup est de mener à bien une stratégie locale de partenariat d'une part, et une stratégie au niveau national, guidée par le ministère de l'agriculture et de l'alimentation, avec la restructuration des écoles sous sa tutelle.

Afin d'accroître sa notoriété en recherche et en formation dans ce contexte, VetAgro Sup s'appuie sur le concept de santé globale sur lequel repose ses orientations stratégiques. Tous les personnels et les étudiants se sont appropriés ce concept et y adhèrent fortement, permettant ainsi une cohésion et un sentiment d'appartenance qui valorise la fusion. Les différents partenaires de VetAgro Sup considèrent ce concept de santé globale comme une force de l'établissement dans un domaine d'expertise particulier, très porteuse actuellement et comme une marque identitaire de VetAgro Sup. La thématique de santé globale se décline au niveau de la recherche. Il convient maintenant d'aller au-delà d'un affichage thématique cohérent de la recherche autour de ce concept et d'identifier des thématiques prioritaires en lien avec une véritable politique de structuration de la recherche au niveau de l'établissement. En ce qui concerne la formation, VetAgro Sup a pour objectif de favoriser les cours communs et d'intégrer la santé globale dans les cursus. Ainsi, le master *Global Quality in European Livestock Productions* est un exemple de formation multidisciplinaire, mais VetAgro Sup doit accroître ces interactions.

Ainsi, VetAgro Sup, impliqué dans les instances de gouvernance des Comue implantées sur chacun de ses sites, s'inscrit pleinement dans son territoire. Au-delà de son écosystème régional, il est intégré dans le réseau national des écoles vétérinaires, il est membre de l'institut agronomique, vétérinaire et forestier de France et au plan international du *Consortium of Universities for Global Health*. L'établissement a défini son identité propre autour du concept de santé globale qu'il décline dans sa stratégie, son pilotage et ses grandes fonctions de formation et recherche. Ce concept oriente également les actions de l'établissement en matière d'internationalisation de la formation. Le défi pour l'établissement sera d'explorer plus avant encore, cette démarche transdisciplinaire pour mieux valoriser ses cursus et accroître sa notoriété académique et scientifique.

### Les points forts

- L'appropriation du positionnement « Santé globale » par l'ensemble de l'établissement.
- Des diplômes hautement reconnus tant au niveau national qu'international bénéficiant d'une bonne insertion professionnelle.
- Une accréditation selon les référentiels européen et nord-américain pour le cursus vétérinaire.
- Le comité d'orientation stratégique très engagé dans la stratégie de l'établissement.
- Un engagement fort des enseignants-chercheurs au sein des unités de recherche.
- Une reconnaissance internationale de l'ingénierie pédagogique.
- Un effort significatif de professionnalisation des fonctions support.
- Un service commun de documentation, structuré qui assure une bonne diffusion de l'information en interne et une très bonne formation des apprenants.



## Les points faibles

- Une absence de stratégie de valorisation des créneaux d'excellence de l'établissement en recherche.
- Un plan d'action stratégique trop modeste de l'établissement à l'international.
- Une appropriation et mise en pratique non abouties du concept des plateaux techniques.
- Un budget qui reste fragile.
- Une analyse de la performance qui fait défaut aux orientations stratégiques de l'établissement.
- Un schéma directeur informatique obsolète.
- L'impossibilité pour les ingénieurs de VetAgro Sup d'intégrer l'ENSV.

## Les recommandations

- Prioriser, dans un plan de développement de la recherche, des thématiques de recherche et des projets ambitieux et structurants afin de faire reconnaître les créneaux d'excellence de l'établissement.
- Définir un plan de valorisation de la recherche, spécifique à l'établissement, en vue de stimuler les partenariats.
- Mettre en place un système d'évaluation de la recherche suivi par les instances, notamment en responsabilisant le conseil scientifique devant le conseil d'administration.
- Actualiser le schéma directeur informatique afin d'ajuster la vision de ses forces et de ses faiblesses aux besoins présents et l'inscrire dans une approche plus stratégique.
- Définir la politique internationale de l'établissement et faire évoluer la direction des relations internationales afin de lui attribuer un rôle stratégique.
- Structurer le pôle communication pour qu'il soit au service du développement des stratégies de l'établissement.
- Accompagner la politique immobilière prospective en anticipant les jalons du développement.

## Liste des sigles

### A

AAVMC	Association of american veterinary medical colleges
AEEEV	Association des établissements européens d'enseignement vétérinaire
Anses	Agence nationale de sécurité alimentaire
APCSé	Agressions pulmonaires et circulatoires dans le sepsis
Astep	Accompagnement en science et technologie à l'école primaire
AuRA	Auvergne-Rhône-Alpes (région)
AVMA	American veterinary medical association

### B

BCPST	Biologie, chimie, physique et sciences de la Terre
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNEI	Bureau national des élèves ingénieurs
BR	Budget rectoral

### C

CA	Conseil d'administration
CE	Conseil des enseignants
CEAV	Certificat d'études approfondies vétérinaires
CEVE	Conseil des enseignements et de la vie étudiante
CHEL[s]	Collège des hautes études de Lyon
CHUV	Centre hospitalier universitaire vétérinaire
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNMSD	Conservatoire national supérieur musique et danse
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Comue UGA	Communauté Université Grenoble Alpes (Comue)
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plans État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CUGH	Consortium of Universities for Global Health

### D

DAF	Direction des affaires financières
DESV	Diplôme d'études spécialisées vétérinaires
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGA	Directions générales adjointes
DGAL	Direction générale de l'alimentation
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DIE	Diplôme d'établissement
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DU	Diplôme universitaire
DU	Document unique

### E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Enise	École nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État

ENSAG	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
ENS	Ecole nationale supérieure
Ens sib	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENSV	Ecole nationale des services vétérinaires
EPE	Établissement public expérimental
EPE UGA	Université Grenoble Alpes (EPE)
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESAD	École supérieure d'art et design
EUR	Écoles universitaires de recherche
EUR-ACE	<i>European accredited engineer</i>

## F

Feder	Fonds européen de développement régional
FERDI	fondation pour les études et recherches sur le développement international
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

## G

Gip	Groupement d'intérêt public
Grenoble EM	Grenoble école de management

## H

Ha	Hectare
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

Idex	Initiative d'excellence
Idex UGA	Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation (Idex)
IEP Grenoble	Institut d'études politiques de Grenoble (Sciences Po. Grenoble)
INPG	Institut polytechnique de Grenoble
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MAA	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>

<b>O</b>	
Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique
<b>P</b>	
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
<b>R</b>	
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Strater	Service de la coordination stratégique et des territoires
<b>T</b>	
TD	Travaux dirigés
<b>U</b>	
UC2A	Université Clermont Auvergne & associés (association d'établissements)
UCA	Université Clermont Auvergne
UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1
UdL	Université de Lyon
UGA	Université Grenoble Alpes (université)
UMR	Unité mixte de recherche
USMB	Université Savoie Mont Blanc
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience

# Observations de la directrice



## Direction générale

Affaire suivie par Emmanuelle SOUBEYRAN  
Tél. : 33 (0) 4 78 87 25 02  
E-mail : [direction@vetagro-sup.fr](mailto:direction@vetagro-sup.fr)

**Monsieur Michel ROBERT**  
**Directeur**  
**Département d'évaluation des établissements**  
**2 rue Albert Einstein**  
**75013 PARIS**

## Objet : rapport définitif d'évaluation - observations

Marcy l'Etoile, le 23 juin 2020

Monsieur le Directeur,

Vous m'avez adressé le 14 juin dernier le rapport définitif d'évaluation de VetAgro Sup et je vous en remercie. Je souhaite associer à ces remerciements le comité d'experts et les personnels du HCERES pour la qualité des échanges que nous avons eus en amont et pendant leur visite en novembre 2019. Cette évaluation externe est indispensable dans notre démarche d'amélioration continue. Les conclusions de ce rapport constitueront le socle des réflexions pour la construction du projet stratégique d'établissement 2021-2026.

Le rapport HCERES souligne la qualité de notre enseignement sur les trois cursus, vétérinaire, agronomique et en santé publique vétérinaire, et met en avant « *des diplômes hautement reconnus tant au niveau national qu'international bénéficiant d'une bonne insertion professionnelle.* » Ce résultat témoigne du fort investissement et des compétences de l'ensemble de la communauté de travail et constitue une grande satisfaction pour un établissement d'enseignement supérieur.

Le comité salue le fort engagement de nos enseignants-chercheurs au sein des unités de recherche et l'amélioration très sensible de notre performance générale en recherche ainsi que notre politique volontariste d'accompagnement de la recherche.

Plus généralement, le rapport du HCERES, conforte le positionnement et la stratégie interdisciplinaire de l'établissement autour du concept « Global Health » sur lequel reposent nos orientations stratégiques, ce qui est extrêmement positif pour notre établissement et nos partenaires. Le comité du HCERES note l'appropriation du positionnement « Santé globale » par l'ensemble de l'établissement et nous incite à accentuer plus avant encore, cette démarche transdisciplinaire en indiquant que « *Le défi pour l'établissement sera d'explorer plus avant encore cette démarche transdisciplinaire pour mieux valoriser ses cursus et accroître sa notoriété académique et scientifique.* »

Pour ce faire et pour répondre aux recommandations émises par le HCERES, différentes actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre et sont décrites ci-après.

### - Concernant la stratégie internationale :

Dès janvier 2020, une réflexion globale sur la stratégie internationale tenant compte en particulier de l'intégration de France vétérinaire internationale à VetAgro Sup au sein de l'ENSV, école interne de VetAgro Sup, a été entreprise et a abouti à la rédaction d'un document stratégique. Ce projet est

Établissement d'enseignement supérieur et de recherche pour la formation de docteurs vétérinaires, d'ingénieurs agronomes et d'inspecteurs de santé publique vétérinaire

Campus Vétérinaire de Lyon  
1, Avenue Bourgelat - 69280 Marcy l'Etoile  
Tel : 04 78 87 25 25

Campus Agronomique de Clermont  
89, Avenue de l'Europe - 63370 Lempdes  
Tel : 04 73 98 13 13

[www.vetagro-sup.fr](http://www.vetagro-sup.fr)



présenté pour discussion le 23 juin à la commission internationale de l'établissement. La stratégie internationale, qui sera présentée au Conseil d'administration pour validation d'ici la fin de l'année 2020, est fondée sur les trois axes stratégiques suivants :

- Internationaliser la formation et la recherche ;
- Développer la coopération en appui aux politiques publiques ;
- Renforcer la visibilité et l'attractivité de l'établissement et son insertion dans les réseaux d'excellence plus particulièrement autour du concept « Global Health ».

- *Concernant le positionnement du pôle communication :*

Avec l'arrivée de la nouvelle responsable communication début 2020, différentes initiatives ont été mises en place. Un rapprochement entre le pôle communication et les directions de l'établissement a été instauré à travers des échanges réguliers permettant une programmation en lien avec l'actualité et la stratégie de VetAgro Sup. Un comité éditorial impliquant le comité de direction sera opérationnel en septembre 2020.

- *Concernant le schéma directeur informatique :*

Le développement de l'infocentre va être poursuivi en lien avec la définition d'indicateurs de pilotage. Les outils permettent aujourd'hui un suivi budgétaire mensuel fiable pour chaque centre de responsabilité. La mise en place d'indicateurs pour le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV) est l'étape suivante. L'objectif à court terme est de faire bénéficier de ces outils l'ensemble des responsables afin qu'ils deviennent autonomes sur la production de requêtes et, à terme, qu'ils puissent mieux analyser la performance de leur service et ainsi mieux identifier l'atteinte de leurs objectifs. Le schéma directeur informatique sera actualisé en 2021.

- *Concernant la politique immobilière :*

Une version définitive du SPSI a été transmise au ministère de l'Agriculture, au Préfet de Région ainsi qu'au contrôleur budgétaire en début d'année 2020. Il sera voté au Conseil d'administration de novembre 2020. Le budget global de l'ambitieux projet immobilier de l'établissement oblige à un phasage. La priorité sera donnée au CHUV et au « cœur d'école » de chacun des deux campus, compte tenu de l'augmentation des effectifs étudiants et de la nécessaire transition numérique et environnementale.

Un travail de fond sur les plateaux techniques « laboratoires » a été engagé. Un appel d'offre est lancé pour une étude sur la faisabilité d'une plateforme commune de services analytiques, regroupant tout ou partie des prestations / expertises offertes par les différents laboratoires de VetAgro Sup. A cette occasion seront analysés les liens entre plateaux techniques, unités de recherche et départements d'enseignement. Les résultats de ce travail permettront d'aborder la restructuration bâtiminaire dans les meilleures conditions.

Le développement durable est un axe fort du prochain projet d'établissement et toutes les composantes de l'établissement, réunies au sein d'un comité collaboratif, travaillent déjà sur les actions concrètes à programmer.

- *Concernant les activités de recherche*

- Le comité HCERES confirme que notre positionnement autour du concept de santé globale est excellent car fédérateur et reconnu comme une force par nos partenaires socio-économiques et académiques, notamment dans le domaine de la recherche. Le rapport souligne que nos compétences et notre expertise originale dans ce domaine sont un atout pour aborder des problématiques complexes en lien avec les enjeux de la transition agroécologique des systèmes de production animale et végétale dans les territoires, de la relation homme-animal et du continuum faune sauvage, environnement-homme en particulier dans un contexte de maladies émergentes. Cette appréciation nous conforte ainsi vis à vis des cotutelles de nos unités de recherche : universités importantes telles que l'UCBL, l'UCA, ou l'UGA, des grandes

Établissement d'enseignement supérieur et de recherche pour la formation de docteurs vétérinaires, d'ingénieurs agronomes et d'inspecteurs de santé publique vétérinaire

Campus Vétérinaire de Lyon  
1, Avenue Bourgelat - 69280 Marcy l'Etoile  
Tel : 04 78 87 25 25

Campus Agronomique de Clermont  
89, Avenue de l'Europe - 63370 Lempdes  
Tel : 04 73 98 13 13

[www.vetagro-sup.fr](http://www.vetagro-sup.fr)



écoles tels que l'INPG, AgroParisTech, l'ENS Lyon, ou encore des organismes de recherche comme l'INRAE, le CNRS, ou l'ANSES. Nous avons bien pris note de l'importance de prioriser, dans un plan de développement de la recherche, des thématiques de recherche et des projets ambitieux et structurants, afin de mieux faire reconnaître les créneaux d'excellence de l'établissement. C'est ce que nous avons réalisé depuis quelques années, sans le formaliser, par la création du pôle Expertise vétérinaire et agronomique des animaux sauvages (EVAAS), de la chaire Bien-être animal et de la chaire industrielle IDEX en santé publique vétérinaire. La formalisation sera réalisée dans le cadre de la rédaction de notre projet d'établissement qui sera validé au Conseil d'administration de fin d'année.

- Le comité note que le potentiel de partenariat socio-économique est bien exploité en recherche. Il recommande néanmoins d'aller plus loin en établissant un plan de valorisation de l'innovation et de notre savoir-faire afin de stimuler davantage le développement de notre portefeuille de PI (au-delà des 33 familles de brevets déjà déposées), de mettre en valeur l'innovation au sein de nos équipes et d'ouvrir nos infrastructures et leurs équipements en vue d'encourager davantage les partenariats tout en respectant nos missions prioritaires de formation et de recherche. Le comité reconnaît le rôle central de nos pôles d'expertise actuels ainsi que de nos plateaux techniques tel que notre Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire, dans la valorisation de la recherche et de l'expertise. Aussi, forts des constats et recommandations du comité, nous allons formaliser une offre de partenariat capitalisant sur nos spécificités identitaires et adaptée aux attentes des acteurs socio-économiques.
- Le comité souligne dans son rapport le fort engagement du conseil scientifique dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de recherche de l'établissement. Il nous conseille cependant d'intensifier encore son implication. En accord avec la présidente de notre conseil scientifique, un nouveau groupe de travail sera mis en place, dédié à l'analyse prospective de la notoriété de notre établissement dans des domaines scientifiques sur lesquels nous visons l'excellence et le « leadership » et dans la mise en place et le suivi d'un système d'évaluation de la recherche. Les résultats de ces travaux seront présentés au Conseil d'administration et au comité d'orientation stratégique dont le comité a souligné la pertinence.

Ainsi, toutes les recommandations du HCERES seront examinées, travaillées de façon collaborative avec les différents acteurs de l'établissement, et intégrées à la démarche qualité de l'établissement dans un objectif d'amélioration de nos pratiques.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes respectueuses salutations.

La directrice générale  
**Emmanuelle SOUBEYRAN**



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de VetAgro Sup a eu lieu du 13 au 15 novembre 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Mme Véronique GAYRARD, professeur des universités (physiologie) à l'École nationale vétérinaire de Toulouse et ancien membre du comité de direction de cet établissement.

Le comité était composé des experts suivants :

- M. Yves BEGIN, ancien directeur scientifique de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Canada.
- Mme Maryse DARNAUDGUILHEM, ancienne secrétaire générale adjointe du rectorat de Versailles.
- M. Pascal FANUEL, docteur vétérinaire à Saint Mars du Désert et ancien expert judiciaire à la cour d'appel de Rennes.
- Mme Elvira POPPI, diplômée Ingénieur Prévention des Risques à Polytech Grenoble et responsable Hygiène, Sécurité, Environnement à Aix-Marseille Université.
- M. Hervé REMIGNON, professeur des universités (biologie des organismes) à l'Institut national polytechnique de Toulouse et vice-président du conseil d'administration de cet établissement.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, et Viviane RENAULT, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)