

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE VÉTÉRINAIRE D'ALFORT

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 13/09/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Philippe Lepoivre, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale université Paris-Est	4
3 / Caractérisation de l'École nationale vétérinaire d'Alfort.....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	6
1 / Un environnement institutionnel complexe non totalement stabilisé dont l'EnvA tire pleinement parti	6
2 / Un pilotage stratégique recentré sur les priorités pédagogiques, immobilières et de gestion.....	8
3 / Une politique de gestion des sites efficace et courageuse	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1 / Une gouvernance participative qui suscite l'adhésion des personnels.....	10
2 / Une démarche qualité partiellement aboutie.....	11
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	12
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier	12
a/ Une organisation de la fonction financière propice à un pilotage efficient mais dont la dimension pluriannuelle pourrait encore être accentuée	12
b/ Une situation financière globalement assainie mais une nécessaire vigilance sur quelques points de fragilité.....	13
c/ Une fonction RH à l'écoute des personnels et en appui à la stratégie de l'établissement	14
d/ Un système d'information perfectible, à mettre au service du pilotage de l'établissement	15
e/ Une fonction immobilière au cœur de la stratégie de l'établissement	16
La recherche et la formation	17
1 / Des efforts de mutualisation de la recherche en réponse à une vision holistique de la santé	17
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	18
a/ Un positionnement clair et une organisation efficace au service de la formation vétérinaire	18
b/ Le défi d'un recrutement national, dans un contexte de formation soumis à la concurrence européenne	19
c/ Une réforme majeure de la formation vétérinaire vers l'approche par compétences en voie d'appropriation.....	20
d/ Le stage tutoré en cinquième année d'approfondissement à consolider	20
e/ La nécessité d'accompagner l'appropriation de la réforme de la formation par les enseignants	21
f/ Une offre de formation continue à développer.....	21
3 / Le lien entre recherche et formation	21
4 / La documentation	22
La réussite des étudiants	23
1 / Des dispositifs d'accompagnement des études déployés tout au long du parcours des étudiants	23
2 / Une vie étudiante bien développée en dépit d'infrastructures vétustes ou inadaptées	24
3 / La participation des étudiants à la gouvernance	24
La valorisation et la culture scientifique	25
1 / La valorisation des résultats de la recherche.....	25
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	25
Les relations européennes et internationales.....	26

1 / Des actions foisonnantes qui gagneraient à être prioritaires.....	26
2 / Une mobilité étudiante à penser en fonction des compétences à acquérir par les étudiants.....	27
Conclusion	27
1 / Les points forts	27
2 / Les points faibles	27
3 / Les recommandations.....	28
Liste des sigles.....	29
Observations du directeur	32
Organisation de l'évaluation	36

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018, 707 000¹ étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Île-de-France, il existe sept coordinations territoriales² organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

2 / Structuration de la coordination territoriale université Paris-Est

En décembre 2018, la Comue université Paris-Est (UPE) regroupe 22 institutions³, dont sept membres : l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (Upem) ; l'université Paris-Est Créteil Val de Marne (Upec) ; l'École des Ponts ParisTech (ENPC) ; l'École nationale vétérinaire d'Alfort (EnvA) ; l'Esiee Paris ; l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) ; le centre national de la recherche scientifique (CNRS). La Comue compte également cinq établissements associés (et dix partenaires⁴) : l'École des ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) ; l'École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires de Marne-la-Vallée (EAVT) ; l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa PB) ; l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais (Ensa PM) ; l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP). Les établissements membres ou associés à l'UPE accueillent en 2014-2015, 46 022 étudiants, dont plus de 36 000 dans les universités, plus de 4 500 dans les écoles d'ingénieurs, plus de 2 500 dans les écoles d'architecture et plus de 1 000⁵ dans la Comue. L'ensemble des établissements membres, associés ou partenaires réunit 4 700 personnels, dont presque 2 300 chercheurs, enseignants-chercheurs (EC) et enseignants, plus de 2 400 administratifs, techniciens et ingénieurs, personnels des bibliothèques.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), les projets d'Initiative d'excellence (Idex)⁶ portés par la Comue n'ont pas été sélectionnés au PIA 1 en 2012 (vague 1 et 2). En avril 2015, la Comue est présélectionnée pour un label Initiatives science - innovation - territoires - économie (I-Site)⁷ (PIA 2, vague 1) mais son projet n'est finalement pas retenu en janvier 2016⁸. Dans l'optique de concourir à la deuxième vague des I-Site, l'UPE décide alors d'un changement de périmètre (conseil d'administration - CA de juillet 2016). En février 2017, l'université Paris-Est est lauréate de l'I-Site⁹. Dénommé « Future » (*French University on Urban Research and Education* / université française de recherche et d'enseignement sur la ville), ce projet scientifique et institutionnel est centré sur le thème de la « ville de demain ». Construit avec sept membres et

¹ Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

² Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

³ Mesri : ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. MTES : ministère de la transition écologique et solidaire. MAA : ministère de l'agriculture et de l'alimentation. MSS : ministère des solidarités et de la santé. Minefi : ministère de l'économie et des finances (incluant secrétariat d'État à la consommation et à l'industrie). MC : ministère de la culture. CCIR : chambre de commerce et d'industrie de la Région Île-de-France.

⁴ Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ; Centre hospitalier intercommunal de Créteil (CHIC) ; Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) ; Établissement français du sang (EFS) ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ; Santé publique France (SPF) ; Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) ; Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement (FCBA) ; Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) / École nationale des sciences géographiques (ENSG) ; Laboratoire de recherche sur les monuments historiques (LRMH).

⁵ Source du Mesri : https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_-_universite#TDB . Chiffres 2016-2017 : 1323 diplômes de doctorat ; 33 habilitations à diriger des recherches - HDR ; neuf diplômes d'établissement.

⁶ Initiative d'excellence.

⁷ Initiative sciences innovation territoires économie.

⁸ L'ambition scientifique, les partenariats socioéconomiques, la transformation institutionnelle et la politique en ressources humaines : ces quatre critères ont été notés C par le jury, les huit autres ayant reçu la note B. RAE (réf : Investissements d'avenir_9_FUTURE_retour_jury_15).

⁹ Les partenariats socioéconomiques et le transfert de technologie, la gouvernance, l'effectivité des procédures et du management : ces trois critères ont été notés 1 par le jury ; les neuf autres ayant reçu la note B. (réf : Investissements d'avenir_10_FUTURE_retour_jury_17).

associés de la Comue (Ifsttar, Upem, Esiee Paris, EAVT, EIVP, Institut national de l'information géographique et forestière - IGN (au titre de l'École nationale des sciences géographiques – ENSG), ENPC), il est d'une durée de dix ans avec une première période probatoire de quatre. Ce projet annonce la création d'une université cible en 2020, l'« université Gustave Eiffel »¹⁰ (UGE) à partir de la fusion de l'EIVP, l'Esiee Paris, l'Upem, l'Ifsttar et l'EAVT, l'ENSG, école dépendant de l'IGN. L'ENPC y est associée par convention bilatérale, celle-ci n'ayant pas souhaité intégrer l'université cible. L'UGE sera à terme porteuse de l'I-Site. Celui-ci, porté actuellement par l'UPE, a obtenu un financement de 280 M€ (dont 9 M€ d'intérêts annuels). Le CNRS est partenaire extérieur du projet tout comme l'Upec depuis juillet 2017.

3 / Caractérisation de l'École nationale vétérinaire d'Alfort

L'école nationale vétérinaire d'Alfort (EnvA), créée en 1766, est l'un des 12 établissements d'enseignement supérieur agricole public, et l'une des quatre écoles vétérinaires en France (avec Nantes, Lyon et Toulouse) placés sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture et de l'alimentation (MAA). À ce titre, les missions de l'EnvA sont inscrites dans le code rural et de la pêche maritime. Il s'agit principalement de missions d'enseignement, de recherche et d'appui aux politiques publiques en matière de santé animale, de production et de contrôle des animaux et des denrées d'origine animale, de relations homme-animal et de santé publique.

L'EnvA est organisée pour partie sur son site d'origine, à Maisons-Alfort dans le Val-de-Marne mais aussi dans le domaine de Champignelles, dans l'Yonne, où se trouve un centre d'application pour les animaux de ferme et à Goustranville (Calvados) qui accueille le Centre de recherche et d'imagerie des affections locomotrices équine (Cirale)¹¹.

La loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014 a créé un établissement public à caractère administratif dénommé Institut agronomique, vétérinaire et de forestier de France (Agreenium)¹² dont est membre l'EnvA.

La formation en médecine vétérinaire de l'EnvA a été accréditée par l'Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire (AEEEV) en 2017 ; elle conduit à la délivrance du diplôme de docteur vétérinaire. Les admissions se font suite à un concours commun aux quatre écoles vétérinaires, organisé au niveau national par le MAA.

Pour l'année 2017-2018, l'EnvA accueille plus de 700 étudiants, 32 internes et 11 résidents¹³ ; elle compte aussi 78 EC¹⁴ (31 professeurs, 45 maîtres de conférence de l'enseignement supérieur agricole et deux professeurs certifiés de l'enseignement agricole) et 290 personnels scientifiques, techniques et administratifs¹⁵.

Les activités de recherche de l'EnvA, sont organisées dans neuf unités de recherche conjointes avec l'Anses, l'Institut national de recherche agronomique (Inra), l'Upec, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et l'université Paris Diderot. Ces unités sont réparties en deux pôles thématiques (le pôle Maladies animales, zoonoses et risque infectieux et le pôle Physiopathologie et thérapie du muscle, de l'appareil locomoteur et de la reproduction¹⁶).

Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 59 374 m² en surface utile brute (SUB¹⁷) : 53 860 m² à Maisons-Alfort, 4 414 m² au Cirale et 1 100 m² à Champignelles¹⁸.

¹⁰ Le projet institutionnel s'inspire de la *Wageningen University and Research* (WUR). La préfiguration est entamée dès 2017 : <http://www.future-isite.fr/qui-sommes-nous/?L=0>.

¹¹ Rapport d'autoévaluation, p. 5.

¹² Source site web : <https://www.agreenium.fr/page/qui-sommes-nous>

« Agreenium est un établissement public de coopération sous la double tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère chargé de l'agriculture, créé en 2015 dans la continuité du consortium Agreenium (2009-2015) dont il a repris le nom ».

¹³ Bilan social, p. 9.

¹⁴ EC : enseignants-chercheurs.

¹⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 5.

¹⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 27.

¹⁷ SUB : La surface utile brute est plus restrictive que la surface hors œuvre nette (Shon) car elle exclut les éléments dits structurels et certaines surfaces techniques et de circulation.

¹⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 25.

Le budget exécuté 2017 de l'EnvA est réparti comme suit : 4,6 M€ de masse salariale¹⁹, 10,6 M€ de dépenses de fonctionnement et 8,6 M€ de dépenses d'investissement²⁰.

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'établissement par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a eu lieu en 2014-2015 et a fait l'objet d'un rapport publié en 2016.

Pour la présente évaluation, le comité d'experts a fondé son travail sur l'analyse des indicateurs et de la trajectoire de l'établissement au cours des cinq dernières années et a identifié les axes thématiques suivants sur lesquels son attention s'est particulièrement portée :

- Le positionnement de l'établissement au regard de son environnement (territorial et institutionnel) et de la recherche de synergies en matière de politiques scientifique et de formation ;
- La soutenabilité des choix politiques au regard des moyens ;
- L'effectivité de la démarche d'amélioration pilotée par les services de la qualité ;
- L'appropriation de la réforme de la formation des vétérinaires en lien avec le nouveau référentiel de compétences ;
- Le suivi et l'accompagnement des étudiants ;
- La stratégie à l'international de l'école.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un environnement institutionnel complexe non totalement stabilisé dont l'EnvA tire pleinement parti

Le rapport d'autoévaluation (RAE) et les entretiens qui se sont déroulés lors de la visite du comité montrent la préoccupation de positionnement de l'EnvA pour prendre en compte les interactions multiples qu'elle entretient avec son ministère de tutelle, les instances territoriales ainsi que le positionnement de l'établissement au niveau international. Il s'agit en particulier des politiques territoriales des Comue auxquelles appartiennent ses différentes implantations (dont la Comue UPE pour le site historique d'Alfort), les multiples partenaires institutionnels associés à ses activités de recherche ainsi que les changements qui découleront des impulsions données par le MAA dans le domaine de l'enseignement agronomique et vétérinaire (Agreenium et le rapprochement demandé aux écoles vétérinaires).

En lien avec les politiques du MAA, l'EnvA assure les différentes missions décrites à l'article L812-1 du code rural et de la pêche maritime qui sont essentiellement les missions d'enseignement et de recherche mais aussi l'appui aux politiques publiques, la diffusion de l'information scientifique et technique ainsi que la coopération internationale. À la suite du souhait de rapprochement des écoles nationales vétérinaires (ENV) formulé par le MAA, l'EnvA a signé avec les trois autres écoles²¹ une convention de collaboration qui prend en compte les défis communs auxquels ces établissements font face en matière de recrutement d'étudiants, de formation, de recherche et de formation doctorale et, enfin, de coopération internationale, le tout dans un environnement budgétaire contraint, ce qui demande aux établissements une efficacité de gestion accrue. Sans renoncer à l'autonomie des établissements, cette convention met en place un espace de concertation et de collaboration placé sous la direction d'un comité des directeurs avec l'appui d'un chef de projet en charge des actions mises en œuvre.

Enfin, l'EnvA est membre de l'Agreenium au sein duquel les écoles vétérinaires ont collaboré à la construction

¹⁹ Bilan social 2017, p. 12.

²⁰ Rapport de l'ordonnateur, compte financier de l'exercice 2017, pp. 8-9.

²¹ L'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique (Oniris) ; l'École nationale vétérinaire de Toulouse ; l'Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement - VetAgro Sup à Lyon

d'un référentiel de compétences répondant à la diversification des métiers de vétérinaire et qui a été appliquée à l'EnvA dès la rentrée 2018²².

En tant que membre de la Comue UPE, l'EnvA est concernée par différentes politiques territoriales. Comme ses autres partenaires de la Comue UPE, l'EnvA a délégué l'organisation et le suivi de la formation doctorale, tout en souhaitant garder les processus d'inscription et de diplomation. La Comue UPE finance également des projets d'innovations pédagogiques à travers le programme Idéa²³ (par exemple, la plateforme de simulation médicale vétérinaire VetSims) ainsi qu'un dispositif d'entrepreneuriat étudiant (Pépité)²⁴.

Les axes stratégiques de la Comue UPE et l'attribution de l'I-Site (projet FUTURE) dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) donnent une dynamique à l'ensemble du site centrée sur des thématiques de recherches de la « ville de demain ». Le projet scientifique FUTURE est structuré autour de trois défis : la ville économe en ressources naturelles et en énergie, la ville sûre et résiliente, la ville intelligente au service du citoyen²⁵. L'EnvA ne s'est pas associée au dépôt de ce projet mais s'en rapproche par son axe de recherche « l'animal et la ville » et souhaite y participer à l'avenir comme associée.

L'EnvA entretient également des liens forts avec la Comue Normandie Université (dont elle est associée) via le Cirale. Ses EC encadrent depuis pratiquement 10 ans des doctorats d'université au sein de l'École doctorale normande Biologie intégrative, santé, environnement (BISE) de l'université de Caen Normandie (UniCaen) et participent à l'enseignement de certains de ses masters. Cette intégration à la Comue Normandie Université lui permet de candidater aux financements des projets de recherche au sein des réseaux d'intérêts normands (Rin) et de bénéficier des actions d'appui pédagogique.

Au niveau de sa recherche, la structuration des forces de recherche de l'EnvA a évolué depuis la dernière évaluation par le Hcéres. La politique de l'EnvA est de construire des alliances stratégiques au sein d'unités mixtes de recherche (UMR) avec des partenaires privilégiés dont l'Anses qui est implantée au sein même du campus d'Alfort. Pour ce faire, l'EnvA unit ses laboratoires à l'Anses, l'Inra, l'Upec, l'Inserm et l'université Paris Diderot au sein de deux pôles thématiques de recherche (Maladies animales, zoonoses et risques infectieux et Physiopathologie et thérapie du muscle, de l'appareil locomoteur et de la reproduction). Leur stratégie est appelée à évoluer en lien avec les évolutions des axes stratégiques de la Comue UPE portant sur l'animal en milieu urbain et péri-urbain.

L'affichage à l'international est une dernière composante essentielle du positionnement institutionnel de l'EnvA. L'école affirme cette volonté par l'accréditation AEEEV²⁶ obtenue en 2017. L'enjeu de cette habilitation est d'affirmer un niveau d'enseignement respectant les recommandations de cette instance d'évaluation et, ce faisant, de positionner l'EnvA parmi les meilleures facultés européennes d'enseignement vétérinaire. La volonté de positionnement international de l'EnvA s'exprime aussi au travers de ses nombreux partenariats bilatéraux ainsi que par son action au sein de l'Association des établissements d'enseignements vétérinaires partiellement ou totalement de langue française (AEEVPTLF) au cours des années 2017 et 2018²⁷.

L'environnement institutionnel de l'EnvA place l'établissement au cœur d'un réseau d'interactions multiples avec de nombreux partenaires à tous niveaux, régional, national et international. Le défi pour l'EnvA a été de prendre en compte l'ensemble de ces composantes et leurs attentes pour en dégager une synthèse cohérente au bénéfice du développement de l'école. Cette synthèse ne va pas de soi d'autant que cet environnement n'est pas encore totalement stabilisé (la stratégie de la Comue UPE, l'avenir d'Agreenium et le contour des relations entre les écoles vétérinaires restent à construire précisément). Dans un contexte encore imprégné d'incertitudes, l'EnvA a des atouts à faire valoir à moyen et court termes, notamment l'excellente image auprès des professionnels, des instances régionales et territoriales dont le comité a rencontré les représentants, ainsi que leurs soutiens apportés en matière d'infrastructures immobilières.

L'école a pu transformer ces contraintes multiples en autant d'opportunités au service de son développement. À titre d'exemple, l'axe de recherche « l'animal et la ville » rencontre judicieusement les préoccupations de la Comue UPE tout en étant en phase avec les missions du MAA parmi lesquelles figure la

²² Rapport d'autoévaluation, p. 10.

²³ Projet « Individualisation, diversification, évaluation et accompagnement – L'université autrement » (Idéa).

²⁴ Pépité : Pôle Etudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat.

²⁵ <http://www.future-isite.fr/li-site-future/future-en-resume/>

²⁶ Association des établissements européens d'enseignement vétérinaire.

²⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 55.

surveillance sanitaire du territoire où les animaux de compagnie jouent un rôle important (concept *one Health* – voir le chapitre dédié à la recherche). On peut comprendre que le rapprochement demandé aux écoles vétérinaires puisse susciter craintes et questionnements mais c'est aussi (et surtout) une opportunité pour bâtir des synergies autour des différents centres d'excellence, dès lors que la tutelle réaffirme ne pas vouloir remettre en cause leur autonomie.

Le comité recommande à l'EnvA de s'engager dans ces rapprochements sans attermoiement car ils sont sources de synergies et, le moment venu, l'école pourrait faire reconnaître ses compétences incontournables sur des sujets tels que l'enseignement en lien avec la santé animale et les besoins sociétaux ainsi que l'innovation dans les domaines touchant au concept « *One Health* ».

2 / Un pilotage stratégique recentré sur les priorités pédagogiques, immobilières et de gestion

L'EnvA est actuellement dans une période charnière de cycles d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de sa stratégie : le projet d'établissement en vigueur (2014-2017) s'est terminé en 2017. Il a été approuvé par le CA du 6 novembre 2014, tandis que le contrat d'objectifs et de performance (COP couvrant la période 2015-2020) entre l'EnvA et le MAA a été entériné par le CA du 24 mars 2015. L'école devra élaborer un nouveau projet stratégique à partir de 2019 mais en a déjà jeté les bases²⁸.

La période couverte par le plan stratégique 2014-2017 correspond à la sortie progressive d'importantes difficultés financières et au redémarrage de la capacité de l'établissement à construire un véritable projet structurant. Ce plan stratégique 2014-2017, intitulé « Alfort...Cap vers 2020 », a été déposé par la direction précédente. Il s'articule autour de huit axes différents qui touchent à (1) la formation, (2) la recherche, (3) les plateformes, (4) la vie étudiante, (5) l'organisation et le *management*, (6) l'école citoyenne, (7) l'appui scientifique et technique et (8) les réseaux et partenariats. Ces objectifs se déclinent en un foisonnement de 25 sous-objectifs et 114 actions.

Le bilan de l'exécution de ce plan stratégique réalisé en juillet 2017²⁹ fait apparaître que 48 % des actions ont été finalisées, 33 % l'ont été partiellement ou sont en cours de réalisation, et 19 % ne sont pas engagées. Le COP de l'école a logiquement donné la priorité aux recommandations fortes des évaluations du Hcéres et de l'AEEEV qui touchent à l'enseignement (en particulier à l'approche compétence des formations) ou à la qualité. La structuration des activités de recherche, des plateformes techniques et la politique des sites distants ont été d'autres priorités affichées au cours de la période écoulée. Enfin, la poursuite du schéma directeur immobilier, la mise en place d'un pilotage adapté et l'optimisation de la gestion pour une efficacité accrue sont les autres objectifs forts sur lesquels l'effort de l'EnvA a porté, entre 2014 et 2017. L'analyse de ces différentes problématiques est abordée dans l'ensemble de ce rapport en lien avec les chapitres particuliers.

Si on ne peut reprocher à l'EnvA un manque global d'activités, la relativement faible exécution du plan stratégique soulève des questions sur les modalités de sa construction : a-t-elle été assez participative pour motiver et engager les différentes catégories du personnel ? Le grand nombre d'actions planifiées est-il réaliste par rapport aux défis prioritaires et aux moyens de l'établissement ? Le plan donne l'impression de vouloir embrasser trop large et d'être rattrapé par des priorités qui s'imposent à l'établissement, l'obligeant à laisser de côté des actions initialement envisagées. Le comité observe avec intérêt que le COP conclu entre l'EnvA et la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER³⁰) du MAA se focalise sur un nombre plus limité d'objectifs prioritaires.

Le comité recommande que pour la période 2019-2023, l'école s'engage dans un plan plus compact autour d'actions moins nombreuses mais résolument prioritaires qui constitueront alors un outil de communication interne et externe que l'établissement pourra afficher.

L'EnvA a entamé sa réflexion sur les axes stratégiques pour la période contractuelle 2019-2023. Elle met l'accent sur les spécificités qui contribuent à son potentiel de développement (une histoire riche, une implantation urbaine, des plateformes cliniques et scientifiques d'importance). Si plusieurs priorités en lien avec la formation et la recherche se profilent dans le prolongement logique des politiques actuelles, ce document de réflexion insiste sur le fait que la période 2019-2023 sera celle de la mise en service des

²⁸ Déclaration des axes stratégiques de développement de l'École nationale vétérinaire d'Alfort pour la période contractuelle 2019-2023.

²⁹ Rapport d'autoévaluation, pp.11-12.

³⁰ DGER : Direction générale de l'enseignement et de la recherche, direction d'administration centrale du ministère de l'Agriculture français.

nouveaux bâtiments et d'un accroissement des frais de fonctionnement qui y seront liés. Le comité est sensible à cette préoccupation qu'il pense pertinente (cf. *infra* le pilotage financier).

Afin de conforter la confiance des personnels dans le futur plan stratégique de l'établissement et ses grandes fonctions de pilotage, **le comité encourage l'EnvA à le construire d'une manière résolument participative et à lui donner une ambition qui soit en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles** (*fitness for purpose*). Par ailleurs, une fois des axes stratégiques prioritaires définis, l'école gagnerait à consolider leur mise en œuvre par des plans d'action pilotés sur un mode projet afin de ne pas fragiliser l'exécution du plan par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient.

3 / Une politique de gestion des sites efficace et courageuse

L'EnvA est organisée sur trois sites³¹.

Le campus principal et historique à Maisons-Alfort s'étend sur un terrain de 11,9 hectares partagé avec l'Anses, ainsi que la Société hippique de l'École vétérinaire d'Alfort (association hippique sans lien avec l'école) et des laboratoires de l'Institut du porc (Ifip).

Le parc immobilier de l'école comprend 29 bâtiments, dont deux résidences universitaires. L'EnvA est engagée dans une profonde restructuration immobilière, avec la construction ou la rénovation de plusieurs bâtiments d'enseignement et de recherche (cf. *infra* le chapitre consacré à l'immobilier). Le site va également accueillir le siège de l'Office national des forêts – ONF (à l'horizon 2021) et différents opérateurs qui feront du site de Maisons-Alfort un véritable campus agricole, forestier et vétérinaire.

Le site de Goustranville (Calvados) héberge le Cirale. Il est localisé dans la première région française d'élevage équin. Ce site est devenu une référence dans le domaine des troubles locomoteurs du cheval. Il bénéficie d'un plateau technique d'imagerie équine très performant. Le renforcement des activités du site s'est récemment poursuivi par la construction d'un bâtiment de réhabilitation et de physiothérapie (Kinesia). L'EnvA étudie le projet de transfert de la totalité de ses activités d'enseignement et de recherche équines sur le site de Goustranville au sein d'un véritable campus équin qui accueille dès à présent les étudiants des autres écoles vétérinaires françaises dans le cadre du rapprochement entre ces établissements. Le comité se réjouit de cette évolution qui va dans le sens de la création de véritables centres d'excellence et de la concertation avec les autres ENV.

Le centre d'application de Champignelles (Yonne) est destiné à une partie des enseignements en productions animales. La fermeture de ce site et le transfert de ses activités sur le site de Maisons-Alfort seront concrètement d'application dès la rentrée 2020 malgré toutes les difficultés associées à ce type de décision que l'EnvA a pris avec la préoccupation des personnels et en concertation avec eux.

L'enseignement et la recherche de l'école s'appuient sur les activités cliniques développées au sein de centres hospitaliers universitaires vétérinaires (CHUV) pour les animaux de compagnie (CHUV-AC), les équidés (CHUV-EQ) et les animaux de production (CHUV-AP). Ces centres permettent à l'EnvA d'assurer la pratique clinique nécessaire aux enseignements. Sur le plan de la gestion, les activités génèrent des moyens financiers nécessaires au développement de ces centres. Ces derniers constituent trois des six plateformes de l'EnvA qui comprennent aussi : le Centre d'accueil de la faune sauvage de l'École vétérinaire d'Alfort (CEDAF), le BioPôle - qui apporte un appui scientifique et technique en analyses et médicaments vétérinaires - et le centre de recherche biomédicale (CRBM) - qui travaille à la réalisation d'activités de chirurgie expérimentales, y compris à finalité humaine sur modèle animal.

Les activités de recherche menées dans le cadre des unités mixtes sont pour leur part conduites dans des laboratoires présents sur les sites de Maisons-Alfort et de Goustranville, mais également à Jouy-en-Josas (Inra), Créteil (Institut Mondor de recherche biomédicale) et Paris (université Paris Diderot).

³¹ Rapport d'autoévaluation, pp.15-16.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une gouvernance participative qui suscite l'adhésion des personnels

La gouvernance de l'EnvA s'appuie sur des instances inscrites dans le code rural et de la pêche maritime³².

Le conseil d'administration (CA) est composé de membres élus parmi les enseignants-chercheurs, le personnel non enseignant et les étudiants ainsi que de membres nommés, pour les représentants de l'État et les personnalités qualifiées. Le président du CA souhaite voir le CA se transformer davantage en instance de réflexion stratégique travaillant en appui à la direction. Ainsi, des groupes stratégiques ont été créés sur trois problématiques particulières : (1) l'avenir de la profession, (2) l'image et la communication et (3) la formation continue. Ces groupes ont également été mobilisés pour la préparation du dossier de la fermeture du site de Champignelles afin que la décision soit comprise et acceptée par les personnels. Dans le contexte du rapprochement avec les autres écoles vétérinaires, la présence de membres du CA de ces écoles au sein des groupes stratégiques est judicieusement envisagée.

Le conseil scientifique (CS) est composé de 20 membres, comprenant des élus parmi les personnels et les étudiants et des personnalités nommées par le CA. Son rôle est de faire des propositions sur les orientations stratégiques de la recherche.

Le conseil des enseignants (CE) est composé de membres élus parmi les EC. Son rôle principal est de piloter le cursus de formation vétérinaire.

Le conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE) est composé de membres élus parmi le personnel enseignant et non-enseignant, parmi les étudiants ainsi que de deux personnalités qualifiées nommées par le CA. Son rôle principal est de faire des propositions sur les sujets relatifs à la vie étudiante, et notamment les programmes d'enseignement et les examens.

Le comité technique (CT) est composé de 10 membres, représentant le personnel de l'EnvA. Il traite l'ensemble des questions ayant un impact sur le personnel de l'établissement.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) comprend des représentants du personnel désignés par le CT et des personnalités qualifiées (médecin du travail, assistant de prévention).

D'autres instances administratives sont propres à l'EnvA³³ comme le comité de direction, qui se réunit hebdomadairement qui est le lieu de débat au sein de la direction, sur les sujets de la vie de l'école.

Pour les missions support et de soutien, le secrétariat général (SG) anime une réunion bimensuelle qui réunit les services du SG, l'agent comptable et les responsables de services de l'école.

Des instances de décision ont également été instituées au niveau de chaque département d'enseignement, des pôles de recherche, et des plateformes porteuses d'enjeux. On trouve également deux instances relatives aux problématiques d'éthique en lien avec l'expérimentation animale (le comité d'éthique et de recherche clinique, le comité d'éthique lié à l'expérimentation animale). Une instance propre à la démarche qualité (Comité d'Assurance Qualité) et une instance dédiée à la mise en œuvre des règles en matière de Biosécurité (Comité Biosécurité) sont également actives.

Les actions et réunions de l'ensemble de ces instances font l'objet de comptes rendus diffusés sur l'intranet de l'école. Enfin, le comité de pilotage est une instance de concertation et d'information qui réunit l'ensemble des personnes apparaissant dans l'organigramme fonctionnel, avec une fréquence mensuelle.

La gouvernance de l'EnvA s'appuie donc sur une organisation très participative qui peut paraître chronophage si on fait le recensement de tous les organes et comités divers qui pilotent la vie de l'institution, de ses départements d'enseignement, de ses unités de recherche et plateformes diverses. Néanmoins, cette organisation, malgré son coût en terme de temps, est appréciée par les personnels rencontrés lors des entretiens et génère un sentiment d'appartenance et une dynamique collective qui ne compromet pas un processus décisionnel efficace comme peut en témoigner la décision de fermer le site de Champignelle. Elle constitue aussi un atout de l'établissement pour la mobilisation de la communauté Alfort autour de la construction et de l'exécution de son futur plan stratégique.

³² <https://www.vet-alfort.fr/l-EnvA-interne/la-gouvernance>.

³³ Rapport d'autoévaluation, p. 17.

Le volet communication du pilotage de l'EnvA est désormais opérationnel, avec un plan bien établi pour valoriser les activités institutionnelles, tout en accompagnant le changement et en garantissant une homogénéité et une visibilité des messages. Le volet *marketing* des services rémunérateurs de l'établissement est également un élément de la communication avec l'ambition de développer leur attractivité. Les outils support-site internet, *Facebook*, *LinkedIn*, intranet sont adaptés et bien fréquentés. Les liens avec la presse sont nombreux.

Le rapprochement entre les quatre ENV nécessitera que les écoles conduisent une réflexion sur les sujets de la communication qui pourront être mutualisés (comme les informations sur la profession de vétérinaire) et les sujets plus spécifiques aux établissements qui resteront sous leur responsabilité propre.

2 / Une démarche qualité partiellement aboutie

La présentation du système de *management* de la qualité (SMQ) dans le rapport d'autoévaluation reste peu détaillée³⁴ mais le manuel qualité peut être consulté sur le site internet institutionnel³⁵. Les principales caractéristiques du SMQ de l'EnvA sont les suivantes :

- une cellule qualité institutionnelle dont le responsable qualité est le directeur adjoint ;
- une démarche qualité qui se fonde classiquement sur le plan stratégique de l'établissement tandis que la trajectoire de l'établissement est décrite par un ensemble d'indicateurs internes ;
- une structuration des pratiques de l'établissement qui s'organise autour d'une cartographie des différents processus. Cette cartographie est complexe et peu éclairante sur le fonctionnement de l'école.

Même si le SMQ est peu analysé, le RAE expose néanmoins avec beaucoup de transparence les conclusions des derniers rapports du Hcéres et de l'AEEEV³⁶. Ces évaluations avaient constaté des faiblesses en matière d'organisation administrative, d'accompagnement et de communication au sein des instances. L'AEEEV (2015) et le Hcéres (2016) soulignaient également dans leurs conclusions la nécessité de déployer un véritable *management* par la qualité. Quant à la Cour des comptes (2015), elle formulait des observations sur le manque d'information fournie au CA³⁷. En réponse aux conclusions de l'ensemble de ces évaluations externes, des efforts importants ont été consentis par l'EnvA et avec succès puisque la démarche qualité entamée par l'établissement a conduit à l'accréditation par l'AEEEV en juin 2017. Par ailleurs, les membres du CA rencontrés par le comité lors des entretiens, ont unanimement souligné la qualité et l'exhaustivité des documents actuellement présentés au conseil.

Le comité reconnaît que les conclusions des évaluations externes sont à l'origine d'améliorations tangibles. Par contre, lors des entretiens, il n'a pas trouvé trace d'améliorations qui seraient fondées sur des autoévaluations structurées et tracées organisées à l'initiative de l'EnvA. Cette situation est regrettable car la démarche qualité, dans la ligne du principe majeur des « *European Standards and Guidelines* » (ESG), dépend avant tout des établissements d'enseignement supérieur eux-mêmes, en tant que premiers responsables de la qualité et de l'amélioration continue de leurs activités.

Le caractère partiellement abouti de la démarche qualité transparait également dans le rapport d'autoévaluation. Le comité note que le RAE tente de présenter une analyse de la situation de l'établissement avec un effort de conclure les différents chapitres du rapport par une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dans le même temps, le rapport reste parfois dans le descriptif d'un foisonnement d'actions sans faire référence systématiquement aux éléments de la stratégie sous-jacente et aux indicateurs permettant d'apprécier la trajectoire en cours.

Le comité regrette, alors que disposant d'un grand nombre d'indicateurs collectés pour l'ensemble de ses missions, que l'EnvA ne prenne pas l'initiative d'audits internes périodiques afin de faire ressortir des points faibles et des points d'amélioration. Ces évaluations internes peuvent s'organiser dans le cadre d'une analyse

³⁴ Rapport d'autoévaluation, p. 18.

³⁵ <https://www.vet-alfort.fr/l-EnvA-interne/la-demarche-qualite>.

³⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 16.

³⁷ Principales recommandations Hcéres et audits externes (Hcéres 2016, AEEEV 2017, Cour des comptes 2015) - Annexe 3 du rapport d'autoévaluation.

transversale annuelle de l'ensemble des indicateurs. Une telle analyse permet de faire un « arrêt sur image » et de mener une réflexion sur le fonctionnement de l'organisation, de donner une mesure de la pertinence de l'établissement dans la réalisation de ses principales missions (enseignement, recherche), de corriger les plans d'action, et de libérer des moyens pour le prochain cycle. **Le comité recommande à l'EnvA d'adopter la pratique de ce bilan annuel qui permettra de piloter plus efficacement le prochain plan stratégique** en s'assurant de l'effet concret des processus et des indicateurs comme leviers de l'amélioration continue de l'EnvA, par opposition avec une démarche qualité qui ne serait que documentaire.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Les attributions de fonctions sont organisées de la façon suivante :

- la direction est assistée d'un directeur adjoint qui est notamment impliqué dans les fonctions de représentation et de gestion des dossiers d'audit et de partenariats ;
- la secrétaire générale gère les services supports regroupant la direction des affaires financières, la direction des ressources humaines, la direction des systèmes d'information, le service des affaires juridiques, le contrôle de gestion ainsi que l'hygiène et la sécurité ;
- une agence comptable dépend directement du directeur, et est chargée des paiements et des recouvrements.

Le directeur est le supérieur hiérarchique direct des entités et des personnes suivantes :

- la responsable culture & patrimoine, responsable du Musée Fragonard, de la bibliothèque et du Jardin Botanique ;
- la responsable de la communication ;
- Le directeur du patrimoine immobilier est placé sous l'autorité directe du directeur étant donné l'importance du projet immobilier à mettre en œuvre par l'EnvA d'ici 2021 et le pilotage serré qu'il demande ;
- la direction scientifique coordonne la politique de recherche, anime les deux pôles scientifiques et coordonne les unités de recherche. Elle est représentée par un directeur scientifique ;
- la direction de l'enseignement et de la vie étudiante (Deve) est l'interlocutrice des trois départements d'enseignement. Elle est animée par deux personnes : le directeur des formations, EC, en charge de la conception du cursus, et la directrice de la scolarité et de la vie étudiante, en charge des aspects opérationnels du cursus.

Certaines autres missions transversales et stratégiques sont sous la supervision directe de la direction adjointe comme les politiques de l'établissement en matière de qualité.

L'organisation interne, resserrée autour de la direction, s'est renforcée ces dernières années. Elle apparaît en adéquation avec les missions et ambitions de l'établissement dans un contexte financier qui a imposé des priorités de pilotage resserrées sur un retour à l'équilibre budgétaire.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier

a/ Une organisation de la fonction financière propice à un pilotage efficient mais dont la dimension pluriannuelle pourrait encore être accentuée

La fonction financière est assurée par la direction des affaires financières, ainsi que par l'agence comptable. L'agent comptable est associé aux réunions de cadres mises en place par la SG.

Le budget est réparti entre 15 centres de responsabilités en lien avec l'organisation administrative. L'équilibre financier global repose sur un modèle économique où chaque centre de responsabilité doit générer le niveau de recettes qui lui permet de couvrir son fonctionnement courant. Ce modèle induit une forte dépendance de l'établissement au développement de ses ressources propres³⁸.

³⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 21.

L'établissement a mis en place un dialogue de gestion structuré et formalisé avec ses centres de responsabilités. Il donne lieu à des contrats d'objectifs et de ressources³⁹ couvrant l'intégralité des moyens alloués. **Le comité incite l'établissement à poursuivre cette pratique mais aussi à davantage tenir compte de la pluriannualité dans la formalisation de son dialogue de gestion, et à évoluer vers la détermination d'objectifs qui ne soient pas seulement d'ordre financier.**

La maîtrise des risques comptables et budgétaires est bien intégrée dans le pilotage quotidien des activités. L'établissement a désigné des référents contrôle interne comptable et budgétaire, qui disposent chacun d'une lettre de mission. Une cartographie des processus, une cartographie des risques et un plan d'action ont été élaborés et validés en CA⁴⁰. Des procédures et des logigrammes ont été élaborés et sont présents sur l'intranet de l'EnvA⁴¹.

Un contrôleur de gestion a été recruté. Il a pour mission de réaliser des calculs de coûts sur les différentes activités de l'établissement notamment les activités cliniques afin de permettre leur tarification en tenant compte à la fois de leur coût complet réel et du coût du marché. **Au regard de l'importance de ces recettes dans l'équilibre financier de l'établissement, le comité encourage l'établissement à conforter cette démarche.**

b/ Une situation financière globalement assainie mais une nécessaire vigilance sur quelques points de fragilité

L'établissement a surmonté dans les dernières années une crise financière et sa situation semble s'être stabilisée. Les indicateurs financiers des dernières années sont globalement positifs, que ce soit les résultats comptables, les soldes budgétaires ou la capacité d'autofinancement (CAF). Le résultat comptable est globalement stable sur la période⁴², il s'élève à 898 k€ en 2018, le solde budgétaire s'élève à 5,7 M€ et la CAF à plus de 2 M€⁴³.

Ce retour à l'équilibre repose sur un ensemble de mesures témoignant de la bonne compréhension par l'établissement de ses enjeux financiers et de leur intégration dans ses choix stratégiques de politique de site⁴⁴ ou sur les efforts de maîtrise de la masse salariale⁴⁵ (5,5 M€ en 2012 à 4,6 M€ en 2017).

Le retour à l'équilibre a permis aujourd'hui à l'EnvA d'aborder la construction du prochain plan stratégique et ses projets de développement plus sereinement et dans un contexte d'apaisement du dialogue social. Néanmoins, le comité encourage l'EnvA à faire preuve de vigilance sur les points suivants :

- Le modèle de répartition des moyens permettant à chaque centre de responsabilité de se voir affecter les ressources propres générées par son activité semble entraîner une difficulté à prioriser les différentes activités, entre enseignement, recherche et prestations. Si ce modèle s'explique par la situation financière difficile traversée par l'établissement dans les années 2010, il peut actuellement présenter le risque d'aboutir à une vision morcelée du budget et d'avoir des difficultés à identifier les marges de manœuvre dont pourrait se saisir l'établissement pour son fonctionnement et son développement.
- Le surcoût généré par la livraison des futurs bâtiments dont la rénovation ou la construction est engagée devra faire l'objet d'une attention particulière, dans la mesure où il est possible que les mutualisations de charges communes au campus envisagées par l'EnvA dans le cadre de l'arrivée de nouveaux opérateurs ne suffisent pas à couvrir le surcoût de fonctionnement de ces nouveaux bâtiments ; ce qui risquerait de déstabiliser le fragile équilibre financier de l'établissement.

Si l'établissement semble considérer que le développement de la formation continue comme axe potentiel de ressources propres est à développer⁴⁶, le comité n'a pas eu connaissance des mesures visant à confirmer cette piste malgré l'inscription de cet objectif au plan stratégique.

³⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 24.

⁴⁰ PV du CA du 4 juillet 2017.

⁴¹ Intranet, Direction des affaires financières (DAF).

⁴² Présentations des comptes financiers 2014 à 2017.

⁴³ Rapport ordonnateur, compte financier 2018, p. 18.

⁴⁴ PV du CA de novembre 2018.

⁴⁵ Rapport de l'ordonnateur, compte financier 2017, p. 5.

⁴⁶ PV CA de novembre 2017, p. 5.

c/ Une fonction RH à l'écoute des personnels et en appui à la stratégie de l'établissement

L'établissement est passé durant la période couverte par cette évaluation d'une simple démarche de gestion des ressources humaines à une approche intégrant progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La direction des ressources humaines a évolué en termes d'organisation et d'effectifs durant la période et les personnels semblent apprécier les qualités d'écoute dont fait preuve cette direction. La qualité du dialogue social actuel a été fortement soulignée par les personnels rencontrés.

Des organigrammes cibles ont été initiés, essentiellement sur les fonctions supports pour permettre d'accompagner le développement et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Une analyse est menée à partir des entretiens professionnels pour identifier les besoins futurs de l'établissement. Le comité se réjouit que l'EnvA ait adopté cette démarche, gage de l'appropriation des objectifs par les personnels.

Le RAE met en avant un ensemble de mesures visant à mieux connaître la structure des emplois et les compétences dont dispose l'établissement (entretiens professionnels, entretiens individuels, formalisation des fiches de postes), à améliorer la qualité du travail réalisé (formalisation de procédures, édition de modèles de contrats et de formulaires, meilleure maîtrise des outils de gestion des ressources humaines) et à mieux informer et accompagner les personnels (charte de gestion des contractuels, plan de formation continue et suivi individualisé)⁴⁷. Des outils de pilotage existent, tels que le bilan social par exemple, mais leur utilisation dans les choix stratégiques reste à conforter dans la perspective du nouveau plan 2019-2024. Par ailleurs, si l'établissement affiche un souhait d'accompagner la carrière de ces enseignants-chercheurs, notamment par l'obtention d'une HDR, le comité n'a pas eu connaissance de stratégie formalisée permettant l'atteinte de cet objectif, ni même son suivi de manière formelle.

L'établissement accompagne ses personnels EC nouvellement nommés par une formation à la pédagogie organisée par le ministère de l'agriculture. Néanmoins, cette formation ne correspond qu'à 6 % du budget de la formation continue et aucune autre action de formation ou d'accompagnement à la pédagogie n'est mentionnée dans le plan de formation⁴⁸.

Le RAE mentionne un déficit d'attractivité en termes de recrutement⁴⁹, qui est expliqué par l'établissement par plusieurs raisons : faiblesse des primes attribuées par rapport à celles dont disposent les personnels affectés en administration centrale, faiblesse globale des rémunérations par rapport au coût de la vie, forte concurrence avec le privé dans certains domaines (imagerie médicale). **Le comité recommande que l'établissement se saisisse de cette question et explore toutes les pistes permettant d'améliorer son attractivité en terme de recrutement et qu'il identifie les leviers pouvant être activés pour garantir la qualité des recrutements.**

Le rapport précédent du Hcéres soulignait en 2016 « une situation préoccupante en matière de prévention et de santé au travail », tenant compte de la « présence de laboratoires de niveaux de risque P2 ou P3 »⁵⁰. Une cellule relative aux risques psycho-sociaux (RPS) a été mise en place depuis. Elle est composée du SG, de la direction des ressources humaines (DRH), et d'un représentant du CT. Elle est saisie à la demande et est sensée jouer un rôle à la fois d'écoute, de médiation et de proposition de solutions concrètes.

Par ailleurs, un responsable hygiène et sécurité exerce ses fonctions à mi-temps, son second mi-temps étant dédié à la gestion des contrats de maintenance liée à la prévention. Les deux mi-temps sont donc complémentaires. Ce responsable hygiène et sécurité est rattaché au SG et dispose d'une lettre de mission. Des fiches d'exposition aux risques existent et l'établissement a signé une convention avec un organisme professionnel pour se doter d'un service de médecine de prévention.

Malgré l'ensemble de ces mesures, un document unique d'évaluation des risques a été rédigé durant la période écoulée mais sa mise à jour n'est pas formalisée par une validation des instances. Le comité n'a pas eu connaissance de la validation par le CHSCT d'un bilan santé, sécurité au travail (SST) et d'un programme annuel de prévention des risques professionnels.

⁴⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 23.

⁴⁸ Plan de formation 2018.

⁴⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 26.

⁵⁰ Rapport 2014 d'évaluation du Hcéres, p. 26. Les laboratoires de types P1, P2 et P3 sont des laboratoires destinés à la réalisation de manipulations sur des pathogènes naturels ou génétiquement modifiés dans un milieu confiné. P1, P2 et P3 correspondent au niveau de risque présenté par le microorganisme manipulé (sur une échelle de 1 à 4, 1 = risque nul ou négligeable, 4 = risque élevé).

De plus, le CHSCT ne réalise pas de visite et l'analyse des accidents du travail graves n'est pas systématique. Or, le bilan social 2017 souligne un taux d'accidents du travail relativement important (entre 15 et 20 accidents de travail déclarés par année)⁵¹. Des documents de sécurité existent sur le site⁵², mais ne semblent pas nécessairement connus de l'ensemble des personnels et ne s'inscrivent pas dans une stratégie formalisée et organisée de prévention.

Par ailleurs, l'établissement ne dispose pas d'assistants de prévention et **le comité recommande que cette mission soit davantage valorisée pour inciter certains personnels qui remplissent de manière ponctuelle ces missions, à accepter d'en endosser la responsabilité.**

Les pratiques de prévention des risques et de santé au travail restent donc préoccupantes aux yeux du comité qui recommande la formalisation et la validation par les instances des outils réglementaires de prévention des risques et de santé, sécurité au travail.

d/ Un système d'information perfectible, à mettre au service du pilotage de l'établissement

La direction des systèmes d'information (DSI) est rattachée au SG et son périmètre d'activité couvre à la fois la maintenance du parc informatique, le système et le réseau, ainsi que l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des applicatifs. Au regard de la faiblesse des effectifs de ce service (sept agents), l'EnvA fait appel, pour mener à bien ses missions, à des prestataires extérieurs.

Un schéma directeur des systèmes d'information a été rédigé et validé en février 2017. Ce travail conséquent permet à l'établissement de disposer d'un état des lieux exhaustif de son fonctionnement et a abouti à un portefeuille de projets techniques à réaliser entre 2017 et 2021. La DSI dispose d'un contrat d'objectifs et de ressources lui fixant les objectifs et un budget de fonctionnement et de mise en œuvre de certains de ces projets.

Néanmoins, ce document ne montre pas en quoi les systèmes d'information contribuent au pilotage de l'établissement et à la mise en place de sa stratégie. Les projets sont organisés au fil du temps mais ne sont pas priorisés en termes d'impact et d'enjeux stratégiques. Depuis l'arrivée du nouveau DSI, l'organisation a été revue et une réunion d'arbitrage entre les projets a lieu tous les trois mois.

Tout en notant que le directeur actuel est arrivé au 1^{er} février 2018 et que le service est toujours en cours de réorganisation, **le comité recommande néanmoins de faire évoluer le portefeuille de projets pour intégrer dans la démarche d'appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement, aussi bien en termes de levier d'amélioration de la qualité que d'outils de pilotage.**

En termes de sécurité, ni le RAE, ni les autres documents communiqués ne mentionnent la désignation d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). L'établissement utilise des outils de stockage de données ou de messagerie pouvant présenter des failles de sécurité. **Le comité encourage l'école à poursuivre la réflexion sur la sécurité aussi bien du réseau que des données, pour tenir compte de la protection du potentiel scientifique et des obligations induites par le RGPD (dont la désignation d'un délégué à la protection des données). Le comité recommande également la mise en place d'une charte d'utilisation des ressources informatiques pour les personnels comme pour les étudiants.**

L'EnvA a fait le choix d'organiser son système d'information (SI) autour du progiciel Cocktail et a déployé durant la période la bricole scolarité. La DSI ne dispose pas d'un personnel dédié à l'exploitation de ce logiciel et fait appel sous forme de vacations à un collègue d'un autre établissement, spécialisé dans cet outil. L'achat d'un nouveau logiciel de gestion de l'activité des cliniques est en cours de manière mutualisée avec les autres écoles vétérinaires. Par ailleurs, ce choix de l'établissement d'externaliser des fonctions liées au SI présente le mérite de la souplesse en termes de fonctionnement. Ce choix n'est cependant pas incompatible avec un renforcement de cette direction pour qu'elle puisse être en mesure de fournir l'ensemble des services nécessaires au pilotage de l'établissement.

⁵¹ Bilan social 2017, p. 13.

⁵² Procédure pour animaux mordeurs par exemple.

e/ Une fonction immobilière au cœur de la stratégie de l'établissement

L'EnvA dispose de 53 860 m² de surface utile brute, répartis sur 36 bâtiments sur trois sites. Elle remplit l'outil de suivi des données du patrimoine fournis par le service de l'immobilier de l'État et complète 98 % des indicateurs prévus. Elle ne dispose pas d'autre outil de suivi de son patrimoine immobilier.

Pour l'entretien et la logistique, l'EnvA s'appuie sur une direction de la logistique et de l'immobilier directement rattachée à la direction. Ce choix de rattachement peut surprendre mais témoigne de la volonté de la direction actuelle de placer la politique immobilière de l'établissement au cœur de la stratégie.

Le schéma directeur immobilier de l'EnvA et son articulation avec le projet stratégique étaient identifiés comme un élément fort par le Hcéres en 2016⁵³. Néanmoins le rapport Hcéres de 2014 soulignait une fonction logistique et immobilière à consolider⁵⁴. Cette fonction est assurée par deux pôles (services technique et immobilier) qui couvrent le périmètre suivant : demande d'intervention, dépannage petit chantiers de réparations et de maintenance, gestion du parc automobile, demande d'accès, déménagement, intendance, courrier, reprographie, entretien des espaces verts et suivi des marchés de chauffage, ventilation et climatisation, nettoyage et gardiennage⁵⁵. Pour mener à bien l'ensemble des missions, l'établissement mise sur l'externalisation de certaines missions, sans expliquer néanmoins s'il s'agit d'un choix motivé par des considérations financières ou par d'autres considérations.

L'établissement a élaboré un schéma de mise en accessibilité de ses locaux⁵⁶ et pratique une politique pragmatique d'inscription de sa fonction logistique et immobilière dans une démarche écoresponsable, qui gagnerait à être davantage valorisée et organisée, notamment en concertation avec les étudiants.

L'établissement a adopté durant la période un schéma directeur immobilier, qui a ensuite évolué en schéma pluriannuel de stratégie immobilière, ambitieux et structurant en termes d'organisation, portant à la fois sur des rénovations lourdes, des constructions nouvelles et des destructions de bâtiments existants, pour un coût total de 75 M€⁵⁷.

L'établissement a fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage et pilote avec vigilance l'avancée des travaux, qui font l'objet d'un suivi particulier en opérations fléchées dans la comptabilité de l'établissement. Une estimation du coût de fonctionnement de ces nouveaux bâtiments a été réalisée et le chiffre avancé est celui d'un surcoût d'environ 600 k€.

Considérant la volonté de l'établissement de faire évoluer le site en campus avec l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le site, comme l'ONF et d'autres opérateurs du MAA, **le comité recommande de tirer parti de la diversification des acteurs du site pour envisager toutes les pistes de mutualisation des charges de fonctionnement du site.**

⁵³ Rapport d'autoévaluation, p. 22.

⁵⁴ Rapport Hcéres 2016, p. 29.

⁵⁵ Intranet de l'école.

⁵⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 25.

⁵⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 25.

La recherche et la formation

1 / Des efforts de mutualisation de la recherche en réponse à une vision holistique de la santé

Les ambitions de la recherche de l'EnvA se fondent sur le concept englobant « *One Health* » dont le champ d'action très large va de la santé animale à la santé publique et globale⁵⁸. Cette vision holistique de la santé conduit à un décloisonnement des savoirs, tant en termes de sécurité alimentaire, que de bien-être et de santé animale et publique. Les objectifs des recherches de l'EnvA opérationnalisent cette vision touchant à la fois à la santé des animaux de compagnie et de sport, à la gestion zootechnique des espèces d'élevage mais aussi à la santé humaine à travers la sécurité sanitaire des aliments, des maladies infectieuses zoonotiques ainsi que de la médecine comparée (la prévention et le traitement des maladies similaires chez l'animal et l'homme).

Afin de conduire cette ambition, la politique scientifique de l'EnvA s'inscrit dans la construction d'alliances stratégiques au sein d'UMR organisées autour de deux pôles thématiques de recherche.

Le premier pôle (Maladies animales, zoonoses et risques infectieux) est constitué de quatre UMR en cotutelle avec l'Anses, l'Inra ou l'Upec. Ce pôle touche aux recherches dans des secteurs de l'infectiologie vétérinaire telle que la virologie, la bactériologie, la parasitologie, la mycologie, l'entomologie et l'épidémiologie. Les unités animant ce pôle de recherche sont :

- Virologie (UMR Inra-EnvA-Anses ; 20 cadres scientifiques dont cinq EnvA) ;
- Biologie moléculaire et immunologie parasitaires (UMR EnvA-Anses-Inra ; 20 cadres scientifiques dont huit EnvA) ;
- Dynamique de la colonisation fongique de l'épithélium respiratoire chez l'Homme et l'animal (Upec-EnvA ; 11 cadres scientifiques dont cinq EnvA) ;
- Épidémiologie des maladies animales infectieuses (unité propre EnvA ; trois cadres scientifiques de l'EnvA).

Le second pôle (Physiopathologie et thérapie du muscle, de l'appareil locomoteur et de la reproduction) réunit des UMR en cotutelle avec l'Upec, l'Inserm, l'Inra ou l'université Paris Diderot. Il s'attache à l'étude de « la physiopathologie des maladies neuromusculaires, locomotrices et cardiaques, identifie et évalue de nouveaux traitements pour l'animal et l'homme par criblage phénotypique, thérapie cellulaires ou ruptures technologiques »⁵⁹. Les unités animant ce pôle sont :

- Biomécanique et pathologie locomotrice du cheval (EnvA-Inra ; 12 cadres scientifiques dont sept EnvA) ;
- Biologie du développement et de la reproduction (Inra-EnvA ; 34 cadres scientifiques dont six EnvA) ;

Deux équipes de l'Institut Mondor de recherche biomédicale (Inserm-Upec-EnvA) :

- Biologie du système neuromusculaire (31 cadres scientifiques dont 11 EnvA) ;
- Stratégies pharmacologiques et thérapeutiques expérimentales de l'ischémie myocardique et de l'insuffisance cardiaque (18 cadres scientifiques dont cinq EnvA) ;
- Biomécanique et biomatériaux ostéoarticulaires (université Paris Diderot-CNRS-EnvA ; 20 cadres scientifiques dont deux EnvA).

L'école a pour projet d'intégrer dans sa politique de recherche la problématique de « l'animal et la ville » qui est devenue une préoccupation sociétale majeure et une priorité thématique de l'I-Site (projet FUTURE) porté par la Comue UPE.

D'autres partenariats comme celui conclu avec l'Anses dans le domaine de la sécurité alimentaire sont centraux en matière d'appui aux politiques publiques (françaises voire européennes).

En termes de pilotage de la recherche, l'EnvA est dotée d'organes qui s'inscrivent dans la vision institutionnelle d'une gouvernance participative :

⁵⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 27.

⁵⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 45.

- Un CS⁶⁰, présidé par une personnalité externe à l'établissement. Ce conseil est composé de représentants élus de l'EnvA et de personnalités externes issues des partenariats stratégiques de l'établissement.
- Une direction scientifique qui pilote la vie scientifique interne, suit les partenariats de recherche, fait le lien avec les services administratifs et rend compte de sa gestion au CS et au CA.
- Les pôles pilotés par un comité composé notamment des directeurs des unités de recherche et de représentants élus des EC et chercheurs des laboratoires.

Le comité observe que la nature des activités de recherche de l'EnvA oblige à une attention particulière en matière d'éthique. L'école assume pleinement cette responsabilité. Ainsi, les activités de recherche clinique et d'expérimentation animale sont respectivement soumises à la supervision de deux comités d'éthique *ad hoc*, un comité dédié à la recherche clinique propre à l'EnvA (Comité d'éthique en recherche clinique - ComERC), et un comité d'éthique lié à l'expérimentation animale (ComEth) et partagé avec l'Anses et l'Upec⁶¹.

Le RAE et la présentation de la direction font état de conventions de recherche et de prestation qui s'élèvent à 1,81 M€ en 2018. La manière d'équilibrer les activités de recherche et de prestation n'est pas explicite mais on peut craindre des tensions entre ces objectifs, étant donné la crise financière vécue récemment. C'est particulièrement vrai pour les activités de recherche clinique (cf. *infra* lien entre recherche et formation) qui génère des revenus importants pour l'école. Le RAE et les entretiens n'ont pas permis de situer clairement la recherche clinique dans cette structuration de la recherche alors qu'elle fait partie des thématiques soutenues par Agreenium⁶² dans le cadre d'actions coordonnées entre les quatre écoles vétérinaires françaises.

L'établissement a choisi pour stratégie de privilégier l'insertion de ses chercheurs dans des unités de recherche dont les partenariats institutionnels permettant à l'EnvA l'affirmation de ses thématiques, tout en développant une excellence grâce à la constitution d'équipes performantes. **Aux yeux du comité, cette stratégie est courageuse et mérite d'être poursuivie, car si l'école renonce à piloter seule ses objectifs de recherche, elle y trouve des synergies propres à appréhender l'ensemble des facettes du concept très englobant de « One Health ».**

L'établissement gagnerait cependant à rester attentif à ce que cette politique d'alliances stratégiques n'obère pas la lisibilité de son expertise de recherche. Ces alliances ne sont pas incompatibles avec un *leadership* autour de quelques points forts pour lesquels elle pourrait afficher une stratégie qui lui est propre. **Aussi le comité recommande-t-il qu'une direction plus affirmée donne une meilleure visibilité à l'EnvA, y compris à l'international.**

Les EC participent activement à la rédaction d'articles dans les nombreuses revues scientifiques nationales et internationales de la profession vétérinaire. Le classement *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) dit de Shanghai est toutefois mal adapté pour la majorité de la recherche réalisée, car il ne reflète que les revues vétérinaires, alors que de nombreuses publications co-signées avec des partenaires de renom qui ne se voient pas classées dans la rubrique vétérinaire, devraient être valorisées et rendues visibles. La recherche clinique devrait pouvoir renforcer la place de l'EnvA dans ces revues.

Les entretiens révèlent la faiblesse des financements européens (seul un financement H2020⁶³ est mentionné lors des entretiens). L'EnvA gagnerait à s'interroger sur ce point et à identifier les leviers d'action dont elle dispose pour accroître l'accès de ses EC aux programmes européens.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Un positionnement clair et une organisation efficace au service de la formation vétérinaire

L'offre de formation de l'EnvA est centrée sur la formation vétérinaire, principale raison d'être de l'établissement et fil rouge de ses principaux axes stratégiques.

⁶⁰ Conseil scientifique.

⁶¹ Rapport d'autoévaluation, p. 18.

⁶² <https://www.agreenium.fr/page/programme-national-rcv>.

⁶³ Horizon 2020 (H2020) est le programme européen pour la recherche et le développement pour la période 2014-2020.

Les EC de l'EnvA sont également impliqués dans différents parcours de deuxième année de master (M2) qui relèvent des mentions santé et biologie-santé, et dont l'accréditation et la diplomation sont actuellement assurées par l'Upec ou l'université Paris-Saclay. Ces masters assurent une lisibilité sur les compétences des EC de l'école et facilitent le recrutement de doctorants.

Dans le prolongement de la formation initiale vétérinaire, l'EnvA dispense des formations complémentaires cliniques courtes d'un an, qui correspondent essentiellement à l'internat, et des formations cliniques longues, d'une durée de trois ans, conduisant à une spécialisation vétérinaire (résidanat).

La politique de formation fait l'objet d'un double pilotage par une direction des formations (en charge des orientations stratégiques) et une direction de la scolarité et de la vie étudiante (en charge des aspects opérationnels du cursus) qui travaillent en proximité. Cette organisation répond aux recommandations de la précédente évaluation du Hcéres et est pertinente dans le contexte de la profonde réforme dont la formation a fait l'objet.

Le CEVE représente classiquement l'instance principale d'instruction des questions liées à la formation. Les comptes rendus des séances sont publiés sur l'intranet de l'école. Ces questions sont ensuite reprises en CE peuvent donner lieu à des prises de décision en CA. De par sa composition, le CEVE assure une bonne représentation des différentes parties prenantes de l'école (représentants étudiants de toutes les promotions, des personnalités extérieures et responsables de département).

Les responsables des départements d'enseignement, membres invités du CEVE ont un rôle de relai vers les conseils de département. Il s'y traite des questions de pédagogie (évaluations des enseignements) mais aussi des questions d'organisation et de budget et de l'élaboration des profils de recrutement. Enfin, des groupes de travail associant personnels, étudiants et extérieurs sont régulièrement mis en place en amont du CEVE, participant ainsi au caractère collégial des prises de décision.

b/ Le défi d'un recrutement national, dans un contexte de formation soumis à la concurrence européenne

L'entrée en école vétérinaire se fait *via* un concours national commun aux quatre écoles, accessible après deux ou trois ans d'études scientifiques (selon la voie du concours choisie). Les quatre écoles nationales vétérinaires délivrent le diplôme de docteur vétérinaire à l'issue de cinq années de formation théorique, pratique et clinique, permettant de travailler dans l'ensemble du territoire européen.

La formation de ces quatre écoles, d'une durée minimale de sept ans après le baccalauréat (selon le parcours suivi), s'achèvent par la soutenance d'une thèse d'exercice donnant droit au diplôme d'État de docteur vétérinaire. La durée des études de médecine vétérinaire française est une des plus longues en Europe. La durée moyenne constatée est de 7,5 ans pour ces étudiants, alors que le diplôme délivré est considéré comme grade de master (bac+5)⁶⁴. Cette situation est sans doute pénalisante pour les formations vétérinaires françaises par rapport à celles d'autres institutions européennes qui choisissent un mode de professionnalisation plus précoce. De plus, cette durée encourage peu l'accès au doctorat et pénalise aussi l'attractivité des formations d'approfondissement (cf. *infra*). Le MAA envisage une expérience pilote de recrutement post-bac. Si ce projet fait sens dans le contexte évoqué ci-dessus, il demandera une réflexion globale de l'architecture de la formation pour cette catégorie d'étudiants et la coexistence d'un nombre élevé de profils d'entrée qui exigera des écoles vétérinaires une attention sur les conditions de faisabilité financière de la proposition et une grande flexibilité d'organisation. **L'école gagnerait sans doute à organiser cette réflexion au niveau national avec les autres écoles vétérinaires.**

Cette formation s'organise dans un contexte national de difficultés de recrutement de jeunes diplômés par la profession vétérinaire française malgré l'augmentation du nombre d'étudiants (une augmentation de presque 40 % de l'effectif en sept ans)⁶⁵.

⁶⁴ Note du comité consultatif des classes préparatoires des grandes écoles : recrutement dans les écoles nationales vétérinaires – 18 mars 2019.

⁶⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 38.

c/ Une réforme majeure de la formation vétérinaire vers l'approche par compétences en voie d'appropriation

L'EnvA s'est engagée dans une réforme pédagogique en 2014 et aura effectué un premier cycle complet de formation dans cette nouvelle version à l'issue de l'année 2019. Cette réforme a pour objectif principal d'adopter une approche de la formation par compétences, un choix cohérent pour la communauté enseignante dans le cadre d'une formation professionnalisante faisant appel aux gestes de soin. Elle répond aussi aux préconisations de l'AEDEV.

La formation repose sur un référentiel de compétences dont la conception a été travaillée par un collectif regroupant des EC des quatre écoles vétérinaires. La concrétisation de la réforme a nécessité une mobilisation conséquente de la communauté pédagogique pour mettre en œuvre les nouveaux programmes et pour développer des pédagogies actives. Cette mise en œuvre s'est traduite par une nouvelle organisation des enseignements en unités de compétences (UC) dont le descriptif en syllabus fait référence explicitement au référentiel de compétences. Elle a donné lieu à l'élaboration de nouvelles modalités d'évaluations cohérentes avec l'approche par compétences : nouvelle échelle de notation de A à F et grilles critériées dans certains domaines. Elle se traduit également par la mise en place d'ateliers pour l'apprentissage des gestes techniques et d'un carnet de compétences cliniques. L'accompagnement au projet des étudiants *via* le tutorat est pertinent pour développer chez chacun une démarche réflexive sur l'acquisition progressive des compétences, en lien avec la construction de son profil professionnel.

L'appropriation de la réforme par la communauté éducative voit émerger des difficultés dans sa mise en œuvre. Cette question est un point important pour l'école, sachant que la démarche par compétences a été adoptée très rapidement et que son appropriation est un travail de longue haleine. La réorganisation en UC a amené à un éclatement de l'enseignement de certaines disciplines ; certains enseignants se sentent tiraillés entre l'objectif de compétences en lien avec la pratique professionnelle et l'exigence d'acquisition des connaissances qui reste aussi présente.

L'évaluation des compétences est sans doute le point sur lequel l'école devra porter le plus ses efforts :

- d'une part pour vérifier globalement que l'ensemble des activités pédagogiques permet effectivement l'acquisition et la validation de l'ensemble des compétences décrites dans le référentiel ;
- d'autre part, pour accompagner les enseignants dans la pratique de ce changement de paradigme de l'évaluation. Si celle-ci semble relativement aisée dans les années consacrées à la pratique clinique (avec cependant des questions sur la qualification du niveau atteint), elle pose encore question pour les premières années et l'enseignement de certaines disciplines scientifiques.

Parallèlement à cette réforme, l'école a développé une méthode et un outil d'évaluation très complet des enseignements par les étudiants. Le processus implique des étudiants élus qui en font une synthèse et les résultats de l'évaluation font ensuite l'objet d'un retour des équipes pédagogiques vers les étudiants. Les informations sont accessibles à tous. Cette procédure satisfait l'ensemble des acteurs et responsabilisent correctement les étudiants.

Dans le cadre de l'amélioration continue de la formation, la démarche d'enquête vers les diplômés et le monde professionnel pourrait être plus développée et leurs résultats rendus plus lisibles pour les étudiants, notamment pour mieux distinguer les situations de pratique de la médecine vétérinaire, du travail de recherche ou en entreprise.

d/ Le stage tutoré en cinquième année d'approfondissement à consolider

La construction du projet professionnel du vétérinaire est une préoccupation de l'EnvA ; elle y est poussée par la diversité des métiers que pourront exercer les étudiants (soins aux animaux, recherche, industrie) à l'issue de leurs études et par le déficit de vétérinaires ruraux. Dans ce contexte, les ENV organisent en cinquième année un stage en milieu rural et le MAA les y encourage par des frais de dédommagement accordés aux maîtres de stage.

Le stage s'avère important pour permettre à des étudiants de découvrir la profession de vétérinaire en milieu rural. Tous les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens du comité sont satisfaits de son organisation que le comité recommande de pérenniser par la poursuite du soutien financier.

Le comité recommande aussi que l'école prête d'avantage attention à la qualité de l'encadrement de l'étudiant par le maître de stage afin que celui-ci soit pleinement un acteur pédagogique de cet enseignement externalisé selon les modalités « *Extra Mural Studies* » de l'AEDEV.

e/ La nécessité d'accompagner l'appropriation de la réforme de la formation par les enseignants

L'ENVA peut s'appuyer sur les plateformes cliniques et sur la plateforme de simulation « VetSims Mim'Alfort » pour assurer la qualité de sa formation. Elle a également œuvré au développement d'une plateforme pédagogique largement utilisée par tous les acteurs.

Pour permettre la réforme pédagogique, les enseignants ont bénéficié de formations dédiées, soit dans le cadre du dispositif pour les nouveaux entrants, soit dans le cadre de l'Idéfi Idéa. Des rencontres pédagogiques sont également organisées entre EC de l'EnvA permettant le partage d'expérience. **Bien que le besoin ne soit pas unanimement ressenti parmi les enseignants, un accompagnement pédagogique sous la forme d'une structure regroupant des compétences de conseil et d'ingénierie pédagogique constituerait un soutien aussi bien pour la direction de la formation que pour les enseignants dans cette phase d'appropriation de l'approche par compétences. Cette structure pourrait être mutualisée avec d'autres établissements qui partagent la même préoccupation.**

Enfin, face à l'augmentation des effectifs étudiants et en faisant le constat qu'une approche par compétences nécessite plus de temps d'accompagnement et d'évaluation, la question de l'adéquation des moyens humains est un point d'attention que le comité veut souligner.

f/ Une offre de formation continue à développer

L'EnvA a développé une offre de formation continue de longue date, incluant des formations qualifiantes et des formations diplômantes regroupées dans un catalogue publié sur une plateforme en ligne dédiée, AlforPro. Le bilan⁶⁶ fait état d'une activité stable avec un renouvellement significatif des formations en 2018.

L'offre de formation n'est pas une réponse à l'analyse prospective des besoins mais repose plutôt sur les propositions que font les EC sur la base de leurs relations individuelles avec le monde professionnel. La mutualisation de la prospective avec les autres écoles vétérinaires est envisagée et pourrait donner une meilleure pertinence à ces actions de formation continue.

Le potentiel de développement des formations diplômantes est évalué comme important mais des difficultés de natures diverses sont identifiées :

- la nécessité d'inscrire les formations diplômantes au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), processus qui s'est complexifié ;
- la concurrence créée par des organismes extérieurs qui peuvent se révéler plus attractifs financièrement pour les EC.

Ces actions de formation continue pourraient se développer de façon profitable pour l'établissement mais une professionnalisation accrue de l'appui aux formations continues (à titre d'exemple : l'appui à l'inscription au RNCP, en ingénierie pédagogique, à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement – TICE, etc.) et un meilleur retour financier pour les services concernés. **Le comité souscrit à l'idée que cette action d'appui pourrait s'analyser dans le cadre d'une mutualisation de l'offre de formation par les quatre ENV et dans la recherche de synergies avec des organismes de formation privés.**

3 / Le lien entre recherche et formation

En tant que formation à la recherche et par la recherche, le doctorat constitue souvent la pierre angulaire de l'articulation entre recherche et formation. La forte professionnalisation de la formation de vétérinaire et l'insertion des docteurs sur le marché de l'emploi en tant que profession libérale n'est sans doute pas étrangère au faible pourcentage d'étudiants de l'EnvA qui s'engagent dans le doctorat d'université. Toutefois, la participation d'enseignants de l'EnvA à l'organisation de plusieurs masters en lien avec leurs thématiques de recherche devrait être de nature à faciliter le recrutement de doctorants. À cet égard, l'EnvA souhaite demander la co-accréditation pour la mention de master en biologie-santé, en lien avec certains parcours de masters, pour la période 2020-2024.

⁶⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 40.

Les laboratoires de l'EnvA sont par ailleurs impliqués dans la formation doctorale, au travers de l'encadrement d'étudiants inscrits en doctorat d'université. À cet égard, les doctorants qui travaillent dans le cadre du Cirale sont encadrés au sein de l'école doctorale normande Biologie intégrative, santé, environnement (EdN BISE) de l'université de Caen Normandie. L'EnvA a délégué à la Comue UPE, comme les autres partenaires, l'organisation et le suivi de la formation doctorale. Les entités de recherche de l'EnvA ont aussi vocation à inscrire leurs doctorants dans l'école doctorale Agriculture alimentation biologie environnement santé (Abies) de l'UPE.

Malgré ces mesures, le nombre de thèses de doctorat soutenues sous la direction des EC de l'EnvA reste relativement faible (moyenne de 7,4/an)⁶⁷. Outre le trop petit nombre d'enseignants titulaires d'une HDR (moins de 30), la capacité d'encadrement doctoral semble aussi limitée par une concurrence avec les autres activités d'encadrement des EC, notamment cliniciens, qui sont également responsables de la formation des étudiants en spécialisation clinique de troisième cycle (diplôme d'études spécialisées vétérinaires).

Les activités cliniques développées au sein du CHUVA⁶⁸ sont une composante essentielle de la formation mais la valorisation de cette activité d'enseignement paraît faible en terme de recherche malgré la masse de données scientifiques que génèrent le grand nombre de cas rencontrés et en dépit de l'initiative de l'école de créer un comité d'éthique interne qui aide les cliniciens à garantir que les standards éthiques exigés pour cette recherche sont satisfaits.

Le comité constate que l'EnvA a bien conscience de la faiblesse du lien entre la recherche et la formation et qu'elle a entamé un processus d'amélioration qui passe par une politique d'incitation des enseignants à passer leur HDR, sans que soient précisés les moyens que l'institution met en œuvre pour y arriver. Cette politique reflète aussi le souhait de la direction de profiler correctement les postes de maîtres de conférences dans les concours de recrutement.

4 / La documentation

L'EnvA dispose d'une bibliothèque dans le bâtiment Fragonard. Une politique documentaire d'acquisition et de prêt est présente dans la stratégie de l'établissement. Elle permet aux étudiants et EC d'accéder à plus de 38 000⁶⁹ ouvrages.

Des prêts et échanges d'ouvrages s'effectuent entre l'EnvA et les autres écoles vétérinaires ainsi qu'avec les centres de documentation des établissements dépendant du MAA, l'Upec et les bibliothèques de sciences et de médecine. La bibliothèque coordonne la numérisation d'ouvrages vétérinaires, en partenariat avec les autres écoles vétérinaires.

Une formation de cinq heures sur la recherche documentaire est dispensée aux étudiants en première année. En 2018, un *serious game* a été proposé dans la bibliothèque afin de remobiliser les connaissances acquises en première année. Il contribue à accompagner les étudiants dans l'acquisition de compétences informationnelles et documentaires.

La documentation de l'école a une valeur historique qui est reprise dans le chapitre relatif à la culture scientifique.

⁶⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 42.

⁶⁸ Centre hospitalier universitaire vétérinaire d'Alfort.

⁶⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 42.

La réussite des étudiants

1 / Des dispositifs d'accompagnement des études déployés tout au long du parcours des étudiants

L'EnvA a produit un ensemble de documents d'information à destination des étudiants comme le livret de l'étudiant qui présente les programmes et les modalités d'évaluation des unités de compétences et qui aide les étudiants à faire leur choix de parcours et d'orientation. Ces documents sont disponibles sur le réseau de communication interne mis à disposition des étudiants sur l'intranet de l'établissement (Études et vie étudiante – Eve)⁷⁰. Celui-ci est bien identifié et largement utilisé par les étudiants.

Le comité note que l'ensemble de ces actions et dispositifs témoigne de la forte préoccupation de l'EnvA d'aider les étudiants à mûrir leur projet professionnel.

Afin de préparer les étudiants à leur futur métier et à saisir les mutations qui touchent la profession, divers actions et dispositifs jalonnent la scolarité : des stages sont réalisés par les étudiants, des conférences sont organisées par les associations étudiantes et des liens étroits sont entretenus avec des organismes professionnels comme, par exemple, le syndicat national des vétérinaires d'exercice libéral.

Pour compléter l'aide apportée aux étudiants pour construire leur projet professionnel et faire le choix d'un parcours individualisé de formation, les étudiants travaillent en binôme, avec un tuteur qui les accompagnera tout au long de leur scolarité. Ce tuteur peut être un EC ou un praticien hospitalier. C'est lui qui validera également les crédits du projet personnel (20 ECTS⁷¹) de l'étudiant⁷².

Le comité reconnaît l'utilité de ce dispositif qui permet à l'étudiant de bénéficier d'un suivi personnalisé. Cependant, de l'avis des étudiants rencontrés durant la visite, les sujets abordés, la nature des conseils prodigués et les critères de validation des crédits du projet personnel peuvent varier d'un tuteur à l'autre pouvant créer des situations inéquitables.

Le CHUV-AC joue un rôle important dans la formation clinique indispensable dans la formation du métier de vétérinaire. Cette plateforme est un des premiers centres hospitaliers en Europe avec près de 33 000⁷³ cas pris en charge annuellement. Il en résulte une forte sollicitation des étudiants, qui peut engendrer un fort niveau de stress. En outre, le rythme élevé des rotations cliniques lors de la formation handicapée également l'accueil et l'intégration d'étudiants étrangers ou des étudiants français en retour de mobilité. À la demande des étudiants, une réflexion a été initiée en 2019 afin de trouver des solutions pour aider à gérer ces moments de stress et améliorer l'intégration des étudiants dans le CHUV-AC. **Le comité partage cette préoccupation et encourage l'EnvA à mener cette réflexion à son terme.**

Le RAE mentionne des échanges fréquents avec les instances professionnelles, concernant la désillusion des jeunes diplômés une fois entrés dans une vie professionnelle qui s'avère finalement éloignée de la vision qu'ils en avaient. Cette désillusion peut également intervenir dès la scolarité. Le tuteur est alors le premier interlocuteur mis à disposition de l'étudiant, en lien avec la Deve qui est très présente dans l'accompagnement ces étudiants en difficulté. Ceux-ci peuvent ensuite se tourner vers des professionnels de la santé présents sur le site. **Le comité salue la réactivité dont sait faire preuve l'école pour prendre en compte ce problème.**

Pour prévenir ces désillusions l'EnvA a mis en place plusieurs dispositifs : diffusion d'informations sur le métier de vétérinaire sur le site internet, forum sur le campus de Maisons-Alfort destiné aux élèves et professeurs des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), et participation des étudiants de l'EnvA à des réunions d'information dans leur lycée d'origine. **Le comité recommande de pérenniser ces échanges. Concernant les forums dans les lycées, le comité suggère de privilégier les étudiants de troisième année qui ont davantage de recul sur la formation et le métier de vétérinaire que les étudiants de première année.**

⁷⁰ Rapport d'autoévaluation, p 19. Plateforme pédagogique numérique de l'EnvA. Etudes et vie étudiante (EVE). <https://eve.vet-alfort.fr/>

⁷¹ *European Credits Transfer System* (système européen de transfert et d'accumulation de crédits)

⁷² Rapport d'autoévaluation, p. 46.

⁷³ Rapport d'autoévaluation, p. 37.

2 / Une vie étudiante bien développée en dépit d'infrastructures vétustes ou inadaptées

Deux résidences étudiantes représentant une capacité de 492 chambres sont présentes sur le campus. L'attribution des logements se fait *via* un système basé sur le quotient familial. La capacité des résidences ne permet pas de satisfaire toutes les demandes de logements mais aucun dispositif n'existe pour aider les candidats non retenus à trouver un logement alternatif. **Un tel accompagnement mériterait d'être mis en place.**

La vétusté des résidences, évoquée dans le RAE et lors des entretiens, est un point faible du campus et de l'accueil des étudiants. La renégociation du contrat avec l'office HLM de Maisons-Alfort est une opportunité pour tenter de corriger ce point faible qui impacte la qualité de vie des résidents.

D'autre part, le restaurant universitaire du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) a fermé en septembre 2018. Un service de restauration rapide géré par le cercle des élèves pallie partiellement à la fermeture du restaurant universitaire mais ne constitue pas une solution pérenne. **Une solution durable de restauration équilibrée et abordable pour les étudiants se doit d'être trouvée.**

L'école participe à hauteur de 80 k€⁷⁴ euros à la vie étudiante par le versement du loyer des deux résidences qui sont la propriété de l'office HLM de Maisons-Alfort. Par ailleurs, hormis la rémunération du professeur d'éducation physique et la prise en charge du buffet à l'occasion de l'évènement *Welcome Erasmus* organisé par l'*International veterinary students association*, il n'existe pas d'autres financements de la vie étudiante par l'EnvA en 2018.

Suite à la mise en place à la rentrée 2018 de la contribution vie étudiante et de campus, l'école reçoit désormais 20 € par étudiant en début d'année. **Le comité suggère la mise en place d'un fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes afin de redistribuer cette contribution des étudiants à la vie étudiante.**

Malgré ces problèmes d'infrastructure, la vie associative au sein de l'EnvA est foisonnante et dynamique. Le cercle des étudiants est en charge de la gestion et de l'animation des locaux mis à dispositions par l'école avec un terrain de sport et une salle de musculation.

Il existe de nombreuses associations « junior » qui travaillent en lien avec des associations « sénior » vétérinaires, ainsi qu'un bureau des sports offrant aux étudiants la possibilité de pratiquer de nombreuses disciplines sportives.

Le comité observe que l'école (via le CEVE) veille à entretenir un dialogue de qualité pour coordonner les activités et accompagner les étudiants dans l'organisation des évènements.

3 / La participation des étudiants à la gouvernance

Les étudiants sont bien représentés dans les différentes instances, en particulier dans le CEVE qu'ils identifient clairement comme l'instance traitant des questions de formation et dans laquelle leurs demandes sont entendues. Les mandats sont annuels mais les élus sont peu souvent renouvelés car les nouveaux candidats ne sont pas très nombreux. Une analyse des raisons de cette faible participation et des actions de communication menées conjointement par l'administration et les étudiants élus pourraient aider à attirer de nouveaux étudiants vers ce type de fonction.

Les étudiants sont présents dans les différents groupes de travail mis en place par le CA, participant ainsi à la gouvernance collective favorisée par l'école. Dans certains cas, les prises de décision peuvent être précédées par des consultations de l'ensemble des étudiants organisées en amont des conseils.

La prise en compte de l'engagement étudiant dans la vie étudiante et dans la gouvernance de l'école est prévue dans le cadre des 20 ECTS consacrés au projet professionnel. Mais, comme évoqué plus haut, l'hétérogénéité des modalités du tutorat peut conduire à des valorisations différentes en fonction du tuteur.

Le comité souligne l'importance de construire un cadre général et harmonisé pour les pratiques d'encadrement des tuteurs, et d'améliorer la définition des critères de valorisation du projet personnel des étudiants.

⁷⁴ Rapport d'autoévaluation, p. 47.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche

La valorisation de la recherche fait pleinement partie du projet d'établissement et du COP. L'un des huit axes stratégiques encourage les actions d'appui scientifique, technique et d'expertise des domaines de compétences de l'établissement par une meilleure valorisation, une présence lisible et une communication adaptée.

La valorisation de la recherche s'appuie sur les plateformes de l'EnvA (CRBM, BioPôle, Cirale et CHUV) qui contribuent à mûrir les innovations avant leur transfert. Cette valorisation s'organise le plus souvent par le biais de partenariats académiques et industriels. À cet égard, des indicateurs de valorisation de l'établissement sont utilisés pour suivre cette activité ; ceux-ci sont listés mais le RAE n'en présente pas l'analyse.

La société d'accélération du transfert de technologies (Satt) IDF Innov assure la gestion de la propriété intellectuelle des produits de la recherche de l'EnvA mais elle ne dispose pas de l'exclusivité de cette gestion en raison des partenariats de recherche conclus avec d'autres tutelles (Inra, Inserm, Anses) qui disposent de leurs propres structures de valorisation et de transfert. **L'EnvA doit néanmoins veiller à ce que son nom soit visible, via les bases de données internationales, en tant que partenaire de choix pour l'innovation dans ses domaines d'excellence.**

Dans tous les cas, la gestion de la propriété intellectuelle pourrait s'accompagner d'une meilleure acculturation des chercheurs à cette démarche afin de promouvoir l'idée de valorisation dès le début des projets de recherche (signature de convention de confidentialité par les chercheurs, accompagnement de leurs activités de publications, etc.). Durant les trois dernières années, trois contrats de maturation ont ainsi permis de valoriser des travaux de recherche de l'EnvA. Cela a conduit en 2018 à une création d'une entreprise issue des travaux de l'EnvA. Par ailleurs, les travaux de recherche ont donné naissance à un laboratoire commun financé par l'Agence nationale de la recherche - ANR (LabCOM CWD) avec un partenaire privé⁷⁵.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

La bibliothèque - forte d'une collection dont la valeur est reconnue par le label Collections d'excellence pour la recherche (CollEx)⁷⁶, distinction attribuée par le groupement d'intérêt scientifique (GIS) CollEx-Persée⁷⁷ - et le musée national Fragonard, créé en 1766, sont particulièrement engagés dans la valorisation du patrimoine spécifique de l'EnvA. Par ailleurs, le comité note positivement des partenariats avec la Bibliothèque nationale de France, l'ouverture du musée au public, ainsi qu'une mise à disposition de ces collections pour la recherche, tant en médecine vétérinaire que dans d'autres domaines, tels que l'histoire et la conservation du patrimoine.

Le comité souligne l'intérêt de la mise à disposition des collections de la bibliothèque via la plateforme HAL (Hyper articles en ligne - archives ouvertes) qui devrait continuer à se développer au bénéfice de la valorisation du patrimoine de la bibliothèque.

L'EnvA se positionne chaque année, lors de la Fête de la science et des journées du patrimoine, dans les cinq sites les plus visités du département. À l'occasion de la célébration des 250 ans de l'école en 2016 une

⁷⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 51.

⁷⁶ Voir <http://www.collex.eu/collections-dexcellence/>

⁷⁷ CollEx-Persée est une infrastructure de recherche en information scientifique et technique (IST) organisée de manière distribuée entre de grandes bibliothèques de recherche, une plateforme nationale (Persée, portail de revues scientifiques en sciences humaines et sociales en libre accès), la BnF et des opérateurs nationaux en IST (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur - ABES, Centre technique du livre de l'enseignement supérieur - CTLES, Institut de l'information scientifique et technique - Inist du CNRS). CollEx-Persée vise à développer les services aux chercheurs autour de collections d'excellence conservées par les grandes bibliothèques d'étude et de recherche françaises. Un GIS réunit ces différents acteurs, le CNRS et l'Alliance Athéna. Voir <http://www.collex.eu/qui-sommes-nous/>

exposition de sculptures monumentales en extérieur a été réalisée. Au vu du succès, une seconde édition a eu lieu en 2018. Les journées portes ouvertes sont nombreuses sur le site d'Alfort ainsi que sur celui du Cirale.

L'EnvA assume pleinement cette identité et cette dimension culturelle qui lui confèrent un fort particularisme. L'ancienneté et la notoriété de son patrimoine tant matériel qu'immatériel l'ont conduit à s'ouvrir largement à la société et à apporter sa contribution au patrimoine culturel de la France.

Le jardin botanique a été déplacé et sa surface a été réduite dans le cadre du projet de restructuration immobilière. La restitution des espaces verts à l'issue du programme immobilier donnera l'occasion de développer une vision renouvelée de ce patrimoine botanique.

Enfin, les résultats des recherches donnent lieu à une politique de communication *via* la participation à des émissions de télévisions, des interviews radio et la diffusion d'annonces *via* les réseaux sociaux ainsi que des publications dans des revues professionnelles. L'importance et la nature de la médiation sont variables selon les secteurs d'activités, l'expérimentation animale étant une question de communication particulièrement délicate.

Les relations européennes et internationales

1 / Des actions foisonnantes qui gagneraient à être prioritaires

L'accréditation de la formation de vétérinaire par l'AEEEV en 2017 est l'aboutissement de la priorité accordée à l'Europe par l'EnvA. Cette accréditation garantit l'accès à la pratique professionnelle de ses diplômés en Europe mais témoigne aussi de son respect des standards les plus hauts au niveau européen.

La francophonie est l'autre axe de la politique institutionnelle de l'EnvA à travers de nombreux partenariats bilatéraux conclus avec des établissements dans le cadre de politiques publiques agricoles de la direction générale de l'enseignement et de la recherche (principalement en Afrique avec notamment le Maroc, la Tunisie et l'Algérie).

Au niveau multilatéral francophone, l'EnvA a participé à la reprise d'activité de l'AAEVPTLF au cours des années 2017 et 2018. La relance de cette association, dont le siège social est à l'EnvA, est potentiellement importante si l'école s'y investit par des projets et que l'association se montre capable de générer les financements nécessaires à leur mise en œuvre. Elle pourrait contribuer à donner une dimension institutionnelle là où les initiatives individuelles ont primé jusqu'à présent.

Les autres collaborations en dehors de l'espace européen et de la francophonie, s'appuient avant tout sur des collaborations bilatérales portées par les EC de l'EnvA et leurs homologues dans le cadre de projet de recherche internationaux (Canada, États-Unis, *etc.*) ou de missions d'expertise. Dans le cadre de leurs activités de recherche, les EC participent évidemment à des congrès internationaux comme conférenciers et nombre d'entre eux siègent également dans les comités scientifiques de ces congrès.

L'EnvA est également membre du Réseau des établissements d'enseignement vétérinaire de la Méditerranée (REEV-Med). Parmi les objectifs du REEV-Med figure la mise en place d'un processus d'harmonisation et de normalisation de la formation des vétérinaires dans la région Sud de la Méditerranée.

L'EnvA entretient également des liens privilégiés et historiques avec certaines institutions de langue allemande. Ainsi, elle est jumelée depuis 1986 à son homologue berlinoise, la faculté vétérinaire de la Freie Universität Berlin⁷⁸.

La politique de l'EnvA en matière de partenariats institutionnels se caractérise par un foisonnement d'accords où n'émergent pas clairement des objectifs opérationnels précis. Ainsi la francophonie peut représenter une valeur partagée entre les institutions mais le comité souligne la nécessité de développer et de structurer, au niveau de l'école, des projets précis qui font sens dans le cadre des accords inter-écoles. **Le comité suggère que la réponse aux sollicitations de la tutelle soit aussi l'occasion d'une élaboration stratégique et d'une appropriation partagée.**

⁷⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 56.

2 / Une mobilité étudiante à penser en fonction des compétences à acquérir par les étudiants

Une majorité d'étudiants réalisent un séjour à l'étranger dans le cadre des 20 ECTS consacrés à leur projet professionnel qui aboutit à une mobilité de courte durée en stage, tandis que la mobilité d'études ne concerne que 10 % des étudiants. À cet égard, les entretiens ont révélé que l'organisation des activités cliniques s'avérait difficile pour les étudiants en mobilité (cf. *supra* chapitre relatif à la vie étudiante). Aux yeux des étudiants, l'international ne semble pas être une priorité, en dehors de l'enrichissement intellectuel personnel qu'il apporte, quand leur projet professionnel vise la pratique de la médecine vétérinaire en France. Par contre, pour les étudiants qui se destinent à la recherche ou à l'industrie, des séjours d'études à l'étranger peuvent apporter un plus significatif à leur scolarité.

La création d'une mission transversale sur le sujet de l'international dans l'organigramme modifié en 2017, va dans le sens d'une meilleure prise en compte de cette dimension dans les actions de l'EnvA. Ceci pourrait s'accompagner de la mise en place d'outils de suivi de ces activités.

L'école gagnerait en visibilité si le prochain plan stratégique prenait pleinement en compte cette problématique de l'international autour d'actions qui tiennent compte des spécificités de l'établissement. Sans tomber dans un effet de mode en s'appropriant des objectifs qui ne conviennent pas aux enjeux de formations, **l'établissement pourrait décliner ses actions à l'international en fonction du projet professionnel de l'étudiant. S'il s'avère que la mobilité étudiante est une priorité pour certains de ses étudiants, l'aide d'un enseignant-chercheur pour l'animer serait à renforcer.**

Conclusion

La période écoulée de la vie de l'établissement a été marquée par des priorités resserrées sur un retour à l'équilibre budgétaire, par une réorganisation des fonctions ressources humaines et finances et par la mise en place d'un projet d'investissement immobilier ambitieux. À l'issue de cette période, l'école a également obtenu l'accréditation AEEEV en mettant en œuvre une réforme pédagogique fondée sur un référentiel de compétences et un système de *management* de la qualité.

Par ailleurs, l'environnement institutionnel de l'EnvA la place au cœur d'un réseau d'interactions multiples avec de nombreux partenaires à tous niveaux, régional, national et international. Le défi pour l'EnvA sera de capitaliser sur son excellente image auprès des professionnels, des instances régionales et territoriales pour en dégager une synthèse cohérente au bénéfice du développement de l'école.

L'établissement va devoir engager les discussions de son nouveau projet d'établissement et son COP avec le MAA. Cette négociation sera suivie par la définition de sa stratégie à venir (2020-2024) en s'appuyant sur des points forts auxquels se réfèrent les parties prenantes externes quand elles décrivent leur collaboration avec l'école.

1 / Les points forts

- Une gouvernance s'appuyant sur une culture très participative qui pilote la vie de l'institution, de ses départements d'enseignement, de ses unités de recherche et plateformes diverses. Cette gouvernance génère un sentiment d'appartenance et une dynamique collective qui ne compromettent pas un processus décisionnel efficace.
- Une dynamique de clarification et de professionnalisation des fonctions des cadres administratifs en charge des grandes fonctions du pilotage (ressources humaines, finances et immobilier).
- La définition de référentiels de compétences qui organisent la construction des programmes et qui illustrent la volonté de rendre les étudiants acteurs de leur formation, *via* l'élaboration de leur projet professionnel.
- Un engagement fort de l'EnvA dans le domaine de la valorisation du patrimoine scientifique, culturel et historique dans le cadre du musée Fragonard, constitué en « Musée de France ».

2 / Les points faibles

- Un déficit d'attractivité pour le recrutement notamment des EC.
- Une politique de prévention des risques professionnels insuffisamment déployée.

- La vétusté des résidences et l’absence de restauration pour les étudiants qui handicapent la vie sur le campus.

3 / Les recommandations

- Rester vigilant sur le surcoût généré par la livraison des futurs bâtiments dont la rénovation ou la construction est engagée.
- Veiller à ce que le modèle de construction budgétaire adopté par l’établissement préserve l’équilibre entre les différentes activités, enseignement, recherche et prestations, et permette de dégager des marges de manœuvre pour son développement.
- Poursuivre la mise en place du schéma directeur des systèmes d’information pour l’intégrer dans une démarche d’appui à la mise en œuvre de la stratégie de l’établissement, aussi bien en termes de levier d’amélioration de la qualité que d’outils de pilotage.
- Être attentif à ce que la politique d’alliances stratégiques en matière de recherche garantisse la lisibilité des activités scientifiques de l’EnvA et lui permette d’affirmer son *leadership* autour de quelques points forts spécifiques, notamment la recherche clinique.
- Se doter d’un accompagnement renforcé des équipes pédagogiques en termes de conseil et d’ingénierie pédagogique, pour l’appropriation de l’approche par compétences.
- Préciser la place de la formation continue dans l’activité globale de l’école.
- Poursuivre la réflexion autour d’une véritable stratégie à l’international, tant en termes de partenariats institutionnels qu’en termes de mobilité étudiante et enseignante.

Liste des sigles

A

AEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
AEEVPTLF	Association des établissements d'enseignements vétérinaires partiellement ou totalement de langue française
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
APHP	Assistance publique - Hôpitaux de Paris
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i> / Classement académique des universités mondiales

B

BISE	(École doctorale normande) Biologie intégrative, santé, environnement de l'université de Caen Normandie (UniCaen)
------	---

C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CCIR	Chambre de commerce et d'industrie de la Région Ile-de-France
CE	Conseil des enseignants
CEDAF	Centre d'accueil de la faune sauvage
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CHIC	Centre hospitalier intercommunal de Créteil
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHUV	Centres hospitaliers universitaires vétérinaires
CHUVA	Centre hospitalier universitaire vétérinaire d'Alfort
CHUV-AC	Centres hospitaliers universitaires vétérinaires pour les animaux de compagnie
CHUV-AP	Centres hospitaliers universitaires vétérinaires pour les animaux de production
CHUV-EQ	Centres hospitaliers universitaires vétérinaires pour les équidés
Cirale	Centre de recherche et d'imagerie des affections locomotrices équinés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Collex	Collections d'excellence (label)
ComERC,	Comité d'éthique en recherche clinique
ComEth	Comité d'éthique lié à l'expérimentation animale
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPGE	Classes préparatoires aux grandes écoles
CRBM	Centre de recherche biomédicale
CS	Conseil scientifique
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CT	Comité technique

D

DEVE	Direction de l'enseignement et de la vie étudiante
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EAVT	École d'architecture de la ville et des territoires à Marne-la-Vallée
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i>
EFS	Établissement français du sang
EIVP	École des ingénieurs de la ville de Paris
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENSA PB	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville
ENSA PM	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais
ENSG	École nationale des sciences géographiques

EnvA	École nationale vétérinaire Alfort
ENVs	Écoles nationales vétérinaires
Erasmus	<i>EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ESIEE	École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique
ESTP	École spéciale des travaux publics
Eve	Études et vie étudiante. Plateforme pédagogique numérique de l'EnvA

F

FCBA	Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement
Future	<i>French University on Urban Research and Education</i> / université française de recherche et d'enseignement sur la ville

H

HAL	Hyper articles en ligne (plateforme)
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HLM	Habitation à loyer modéré

I

Idea	Individualisation, diversification, évaluation et accompagnement
Idex	Initiatives d'excellence
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-site	Initiatives – Science - Innovation - Territoires - Économie

L

LRMH	Laboratoire de recherche sur les monuments historiques
------	--

M

MAA	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
MC	Ministère de la culture
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Minefi	Ministère de l'économie et des finances (incluant secrétariat d'État à la consommation et à l'industrie)
MSS	Ministère des solidarités et de la santé
MTES	Ministère de la transition écologique et solidaire

O

ONF	Office national des forêts
Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
-----	--------------------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RIN	Réseaux d'intérêts normands

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SG	Secrétariat général ou secrétaire générale
SHON	Surface hors œuvre nette
SMQ	Système de management de la qualité
SPF	Santé publique France
SUB	Surface utile brute
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

U

UC	Unités de compétences
UGE	Université Gustave Eiffel
UMR	Unité mixte de recherche
UniCaen	Université de Caen
Upe	Université Paris Est
Upec	Université Paris-Est Créteil Val de Marne
Upem	Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Observations du directeur



Établissement d'enseignement
supérieur et de recherche du
Ministère de l'agriculture et de l'alimentation

PORTEUR D'HISTOIRE
ACTEUR D'AVENIR

Pr Christophe DEGUEURCE
Directeur
01 43 96 71 80
direction@vet-alfort.fr

à

Monsieur Michel ROBERT
Directeur du département
d'évaluation des établissements
HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

n° CD/AH/2019-610

Maisons-Alfort, le 10 septembre 2019

Objet : Rapport d'évaluation de l'EnvA

Monsieur le Directeur,

Vous m'avez adressé le 24 juillet dernier le rapport d'évaluation définitif de l'École nationale vétérinaire d'Alfort, et je vous en remercie. Je tiens en premier lieu à remercier le comité d'experts ainsi que les équipes du HCERES pour la qualité des échanges que nous avons eus lors des phases préparatoires, puis pendant la visite d'évaluation les 26, 27 et 28 mars 2019. Les constats et recommandations de ce rapport vont constituer pour l'EnvA une brique supplémentaire dans son cycle d'amélioration continue, et apporteront en particulier un éclairage utile dans la construction du nouveau projet d'établissement de l'école qui va s'engager dans les prochains mois.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-après quelques compléments qu'il me semble utile d'apporter aux conclusions du comité de visite du HCERES.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

Le comité relève que, l'EnvA interagissant avec un réseau de partenaires multiples, et dans un contexte d'incertitudes vis-à-vis de cet environnement, elle a su tirer des opportunités pour son développement. Le comité recommande ensuite à l'EnvA de s'engager sans attermoisement dans les rapprochements entre les quatre écoles vétérinaires françaises. L'environnement institutionnel dans lequel évolue l'EnvA est effectivement en pleine transformation ; avec la reprise de la diplomation par ses établissements, la Comue UPE vient d'adopter de nouveaux statuts en s'insérant dans le dispositif d'expérimentation de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement prévu par l'ordonnance du 12 décembre 2018 ; les membres d'Agreenium se sont pour leur part engagés, à la demande du ministre de l'agriculture et de l'alimentation, dans une remise à plat de la feuille de route de l'établissement et une réflexion sur son avenir. L'EnvA s'attache à s'intégrer dans ces dispositifs locaux et nationaux d'une manière qui préserve ses intérêts, la qualité de ses réseaux, et son rayonnement scientifique et pédagogique. Parallèlement, le rapprochement entre les quatre écoles vétérinaires est une démarche incontestable, bien engagée sur des actions concrètes et opérationnelles dont l'EnvA prend toute sa part.

Concernant le futur plan stratégique de l'établissement, je partage pleinement la recommandation du comité de le construire, de façon participative, autour d'un nombre limité

d'actions prioritaires, d'en faire un outil opérationnel de pilotage et de communication, et de procéder à un bilan annuel. Dans une période où l'EnvA se transforme et accueillera sur son campus des partenaires importants, ce projet d'établissement se devra d'être synthétique et de porter ses ambitions sur ces enjeux à bien des égards historiques pour elle.

Le comité a relevé les enjeux stratégiques de la gestion de ses sites distants. Les deux décisions de fermeture du site distant de Champignelles, et de transfert des activités d'enseignement et de recherche équine sur le site normand constituent des étapes majeures dans la trajectoire de l'école.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

Le comité relève la qualité du dialogue avec la communauté de travail de l'établissement, qui était un point faible de la précédente évaluation, et qui est effectivement un domaine particulier de vigilance pour la direction. Les progrès importants réalisés dans la mise en œuvre de la démarche qualité de l'école, qui ont permis l'accréditation par l'AEFEEV en 2017, sont soulignés, mais le comité qualifie cette démarche de partiellement aboutie. L'accréditation par l'AEFEEV comme l'évaluation par le HCERES renvoient aux standards de l'assurance qualité, et sont en effet des catalyseurs dans le déploiement de ces démarches. Déployée avec pragmatisme et dans la mesure des moyens de l'école, la démarche qualité de l'EnvA est en constante progression, avec une appropriation toujours croissante par la communauté de travail. Si le comité de visite n'a pas trouvé de traces d'améliorations fondées sur des autoévaluations structurées et tracées à l'initiative de l'EnvA, les exemples de ces autoévaluations ayant permis d'améliorer les pratiques de l'école sont pourtant nombreux, dans des domaines allant de la biosécurité à la vie des étudiants, en passant par la gestion des pharmacies, l'organisation interne, et bien d'autres. L'école s'emploiera surtout à mieux rendre visibles ces audits internes, déjà existants, dans sa démarche qualité.

Concernant l'action des fonctions support, j'ai bien noté en matière financière la recommandation d'ouverture du dialogue de gestion à des objectifs métiers, qui est effectivement une orientation voulue. La rigidité d'affectation des ressources propres au sein de chaque centre de responsabilité peut en effet, comme le préconise le comité, être détendue dans un contexte de santé financière assainie. La pluriannualité dans le dialogue de gestion est un objectif louable, mais difficile à mettre en œuvre dans un établissement soumis au principe d'annualité budgétaire. En outre, une période de relative incertitude budgétaire s'ouvre avec la mise en service entre 2019 et 2022 de trois bâtiments entièrement neufs construits sur le site de Maisons-Alfort, ainsi que la réhabilitation lourde d'un bâtiment historique ; si les surcoûts de fonctionnement ont été anticipés, leur intégration dans le budget de l'EnvA est un impératif et la confrontation à la réalité des coûts à venir amène à la prudence.

En matière de ressources humaines, le déficit d'attractivité que le comité souligne représente une réelle difficulté pour l'école, tant pour l'accomplissement de ses missions de recherche et d'enseignement que pour les compétences recherchées sur les fonctions support. Il est, comme le comité le recommande, nécessaire d'identifier des leviers face à ces difficultés. Il reste que ces difficultés, partagées avec d'autres établissements franciliens, n'ont pas trouvé d'autre réponse que l'intérêt des missions proposées. Les recommandations en matière de prévention des risques seront prises en compte.

Concernant les systèmes d'information, un travail considérable est mené afin de sécuriser, renouveler et moderniser le parc. Je ne partage pas l'analyse du comité concernant l'absence de priorisation et de lien avec les enjeux stratégiques de l'action de la direction des systèmes d'information. Le nouveau directeur des systèmes d'information a très rapidement mis en place une priorisation et une planification des très nombreux projets identifiés au sein de l'établissement, qui permet à la direction d'arbitrer sur les projets à mener, en fonction notamment des priorités stratégiques de l'établissement. J'ajoute que cette priorisation des actions dans le domaine ont fait l'objet d'une large information préalable de la communauté.

Cette assertion du comité est donc factuellement fausse. La sécurité et la protection du potentiel scientifique et technique sont des priorités parfaitement identifiées dans le cadre de cette démarche. Contrairement à ce qui est affirmé dans le rapport, les outils de stockage et de messagerie sont conformes aux normes en vigueur en matière de sécurité, en revanche il est exact qu'une réflexion est conduite sur une évolution de ces outils motivée par la protection du patrimoine scientifique et technique.

Enfin, concernant les fonctions immobilières, je souhaite souligner le caractère profondément stratégique des restructurations immobilières conduites sur le site de Maisons-Alfort, que le rapport du comité ne relaie pas. Sans ces ambitions immobilières, l'existence même de l'EnvA était posée. Ces opérations vont donner à l'EnvA un nouveau visage, non seulement en modernisant les outils d'enseignement, de recherche et clinique pour les animaux de rente, mais aussi par le regroupement par bâtiment des activités de même nature, avec donc des synergies beaucoup plus fortes au sein de ces services. Au-delà des aspects immobiliers, c'est bien à une refonte des relations humaines, des objectifs et des méthodes que nous assistons aujourd'hui. Pour l'avenir, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière s'appuie sur la poursuite de la rénovation immobilière nécessaire sur le site de Maisons-Alfort. En outre, comme le comité le relève, les projets d'implantation de nouveaux opérateurs, l'ONF, dont le bail vient d'être signé avec l'EnvA, puis d'autres opérateurs du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, sont potentiellement sources de mutualisation, et l'EnvA travaille déjà sur ce sujet avec ces opérateurs et sa tutelle ministérielle.

La recherche et la formation

Concernant les activités de recherche, le rapport s'interroge sur les tensions possibles sur le financement de la recherche, entre activités de recherche et prestations. L'ouverture du nouveau bâtiment dédié à la recherche va justement permettre de repenser l'organisation financière des prestations des plateformes et de les dissocier de la recherche. Les missions de recherche seront financièrement isolées, et les unités de recherche auront recours aux services des plateformes, qui seront par ailleurs centres de ressources par les prestations proposées auprès de tiers.

Le comité encourage l'école à poursuivre sa stratégie de partenariats institutionnels, qui est incontournable dans la démarche globale « One health », tout en appelant à ce qu'une direction plus affirmée soit donnée à la stratégie de recherche de l'EnvA, pour plus de visibilité. La direction donnée à la politique de recherche, affirmée dans le document de politique générale de recherche, repose sur des axes clairs et bien identifiés ; je veillerai à en conforter la visibilité.

Dans le domaine des formations, si le comité souligne une organisation efficace, il relève des difficultés relatives à la validation des compétences et sur la nécessité d'accompagnement des enseignants dans certaines disciplines. L'école est particulièrement vigilante sur ce domaine, l'évaluation des étudiants faisant l'objet d'un standard à part entière de l'AEEEEV. Je suis de même vigilant sur la meilleure maîtrise de la qualité des stages et des compétences acquises lors des stages, point qui avait été relevé par l'AEEEEV et fait l'objet de mesures correctrices. Concernant l'appropriation de la réforme par les enseignants, l'idée d'une structure de conseil et d'ingénierie pédagogique partagée entre écoles vétérinaires demande à être expertisée dans le cadre des travaux communs.

La professionnalisation de la formation continue est, comme le comité le souligne, une orientation nécessaire, aussi l'EnvA a ouvert un poste sur ces missions afin de se doter de compétences nécessaires pour mieux accompagner les équipes. Parallèlement, les quatre écoles vétérinaires ont bien pour objectif de mutualiser leur offre de formation continue.



La réussite des étudiants

Les étudiants sont les usagers par excellence d'un établissement d'enseignement supérieur, aussi comme le souligne le comité, l'ensemble des équipes de l'EnvA a la préoccupation d'accompagner les étudiants dans leur projet professionnel, et en particulier les étudiants en difficultés. Les situations de stress lors des rotations cliniques mentionnées dans le rapport font l'objet d'un dialogue avec les étudiants et les instances concernées (CEVE) ont d'ores et déjà mis en place des mesures correctives (création notamment d'ateliers dédiés pour les étudiants qui en expriment le besoin).

La direction de l'école est également très attentive à l'épanouissement des étudiants sur le campus et au bon déroulement des activités de vie étudiante. La CVEC a été mobilisée en 2019 au profit d'aménagements du foyer des étudiants. Une procédure dédiée a été mise en place et validée en CEVE pour la création d'une commission CVEC dans laquelle la totalité de la communauté estudiantine sera sollicitée pour faire des propositions et voter sur les projets à financer.

L'absence de restauration universitaire sera compensée à compter du 15 septembre 2019 par un partenariat avec le lycée voisin, qui accueillera les étudiants. L'arrivée des nouveaux opérateurs sur le site de Maisons-Alfort rouvre par ailleurs la réflexion sur la restauration des personnels et des étudiants sur le site, aussi le sujet du restaurant universitaire est-il dès à présent abordé dans ce cadre.

La valorisation et la culture scientifique

La richesse de son patrimoine culturel et immobilier est une particularité de l'EnvA. En tant que directeur de l'école, et conservateur du musée Fragonard, j'y veille tout particulièrement. La visibilité de l'excellence scientifique des unités de recherche en fait partie. Aussi, pour la maturation de découvertes et la gestion de la propriété intellectuelle, l'EnvA doit s'appuyer sur les moyens et les ressources de la SATT Idf, mais cela n'interdit pas que l'EnvA garde la visibilité de sa marque. Concernant les publications, l'EnvA a par ailleurs demandé l'ouverture d'un portail sur l'archive ouverte HAL afin d'accroître sa visibilité et favoriser l'accès aux publications.

Les relations européennes et internationales

Le comité invite l'EnvA à mieux prioriser ses nombreuses actions à l'international, menées dans le cadre de différents réseaux institutionnels, souvent historiques, ou de partenariats des enseignants chercheurs. Il suggère en particulier une structuration stratégique en lien avec la tutelle ministérielle et en phase avec les actions inter-écoles, ainsi que pour les étudiants des actions plus adaptées à leurs projets professionnels. La nécessité d'une plus grande cohérence des actions internationales est incontestable, cependant une véritable stratégie internationale demande des moyens d'animation et de coordination qui ne peuvent actuellement être mobilisés. L'action internationale menée dans le cadre très large d'Agreenium ne répond pas aux besoins de l'EnvA, aussi la construction d'orientations internationales partagées avec les priorités de la tutelle peut-elle effectivement être une piste, sans pouvoir empêcher le foisonnement des actions lié aux réseaux scientifiques des enseignants-chercheurs.

En tout état de cause, l'ensemble des constats et recommandations du rapport d'évaluation du HCERES seront examinés dans le cadre de la démarche qualité de l'école et du processus d'amélioration continue de nos pratiques.

Je vous prie de croire, Monsieur le directeur, en l'assurance de ma parfaite considération.

Le Directeur,
Professeur Christophe Deguerce



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale vétérinaire d'Alfort a eu lieu du 26 au 28 mars 2019. Le comité était présidé par Monsieur Philippe LEPOIVRE, professeur émérite et conseiller du recteur pour le développement des coopérations institutionnelles à l'université de Liège (Belgique).

Ont participé à cette évaluation :

- Anne BERNADAC, maître de conférences et directrice adjointe à Toulouse INP-ENSAT
- Cyril CASSAGNAUD, étudiant à l'INP-ENSEEIH et vice-président étudiant au CA de Toulouse INP
- Charlotte DUTILLEUL, directrice générale des services à l'École centrale de Lille
- Jean-Yves GAUCHOT, vétérinaire praticien et président de la Fédération des syndicats vétérinaires de France (FSVF) ;
- Felipe RUIZ DE HUIDOBRO, responsable de la qualité au Laboratoire régional de la santé animale à la Communauté de Madrid (Espagne).

Christine BOUISSOU, conseillère scientifique, Marine GOBET et Vita MIKANOVIC, chargées 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 <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

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

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

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