

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'école nationale vétérinaire d'Alfort

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Monsieur Georges DAUBE, président du comité

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

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

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



Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Un projet structuré de revitalisation qui s'est ouvert aux besoins de la profession	7
II – Une gouvernance à consolider	7
III – Une stratégie d'alliances qui part de l'ancrage de l'école dans son site et sa Comue	8
IV – Une communication à moderniser et outiller	9
V – Une politique qualité restreinte aux procédures, qui manque d'ouverture et d'ambition	9
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
1 ● Une politique de recherche qui s'appuie sur un fort potentiel, encore insuffisamment valorisé	11
2 ● Une meilleure structuration et lisibilité de la recherche en cours d'élaboration et à parachever.	12
3 ● Une direction scientifique et un conseil scientifique engagés mais faiblement dotés et insuffisamment outillés pour mener des actions et déployer une stratégie	13
4 ● Une politique de structuration des moyens au sein de plateformes mutualisées qui porte ses fruits	13
II – La politique de formation initiale	13
1 ● Une réforme ambitieuse en voie d'appropriation	14
2 ● Une formation clinique récemment réorganisée	14
III – Une politique de formation continue à reconstruire	15
IV – Un lien entre recherche et formation à accentuer	16
V – Une documentation adaptée à mieux exploiter	16
VI – Le Centre hospitalier universitaire vétérinaire d'Alfort (CHUVA)	16
1 ● Une clinique des animaux de compagnie moderne et réputée difficile à gérer	16
2 ● Une clinique équine performante à moderniser sur le site d'Alfort	17
3 ● Une clinique des animaux de production réorganisée mais qui a besoin de nouveaux locaux sur le site d'Alfort et d'un projet pour Champignelles	17
4 ● Des internes indispensables au fonctionnement des cliniques mais non rémunérés	18
La réussite des étudiants	19
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
II – Le bien-être et la réussite sociale	20
Les relations européennes et internationales	23
I – Des relations européennes et internationales variées mais à développer et à encadrer	23

Le pilotage et la gestion	25
I – Une prospective pluriannuelle inexistante dans un processus d'élaboration budgétaire solide	25
II – La fonction ressources humaines	25
1 ● Une fonction ressources humaines à renforcer	25
2 ● Une situation préoccupante en matière de prévention et de santé au travail et un dialogue social perfectible	26
III – La fonction financière et comptable	27
1 ● Une analyse des coûts des services fortement biaisée par les deux plafonds d'emplois auxquels émerge l'établissement	27
2 ● Une analyse des recettes à affiner	28
3 ● Un équilibre financier non totalement sécurisé.	28
4 ● Un contrôle interne budgétaire et comptable encore embryonnaire	29
IV – Une fonction immobilière et logistique à consolider	29
V – Un système d'information de gestion insuffisant pour répondre aux ambitions du plan stratégique	30
Conclusion	33
Les points forts	33
Les points faibles	33
Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	41

Présentation

L'École nationale vétérinaire d'Alfort (EnvA), établissement dont l'histoire se confond avec celle de la profession vétérinaire, est actuellement un des douze établissements publics d'enseignement et de recherche sous tutelle du ministère chargé de l'Agriculture avec une co-tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche depuis la loi ESR de juillet 2013. Créée par Claude Bourgelat en 1766, trois ans après l'école nationale vétérinaire de Lyon, l'EnvA est restée sur son site d'origine, malgré différents projets de délocalisation envisagés à la fin du siècle dernier. Sa renommée s'est faite grâce notamment aux travaux de certains enseignants, anciens élèves ou partenaires célèbres (Camille Guérin, Gaston Ramon, Louis Pasteur) qui ont mis en valeur la qualité de la formation dispensée à l'école ainsi que sa position géographique aux portes de Paris. Ce sont deux atouts majeurs qui expliquent la notoriété dont elle bénéficie plus de deux siècles après sa création. Outre le site principal de Maisons-Alfort, l'école dispose de deux autres implantations, l'une en Bourgogne à Champignelles (Centre d'application en production animale), l'autre en Normandie (Goustranville, Centre d'imagerie et de recherche en locomotion équine).

L'EnvA est un établissement public administratif (EPA) rattaché selon l'article L719-10 du code de l'éducation à l'université Paris-Est Créteil depuis 2012.

Le budget de l'EnvA (hors investissement) retrouve en 2015 le niveau de l'exécution 2012 (18,78 M€ en 2015 contre 18,05 M€ en 2012) après 2 années de réduction budgétaire (17,51 M€ en 2013 et 17,07 M€ en 2014) soit 10 % d'augmentation par rapport à l'exécution 2014. Les crédits de personnel exécutés en 2015 (sous réserve du compte financier 2015) s'élèvent à 4,73 M€ contre 4,79 M€ constatés en 2014. Cependant il convient de noter que les crédits gérés par l'EnvA ne couvrent qu'environ un tiers des rémunérations servies aux effectifs en poste, l'Etat assurant directement l'essentiel des rémunérations (13,25 M€ en 2014).

L'EnvA dispose d'un effectif en 2015 de 443 personnes : 85 enseignants/chercheurs et chercheurs, 54 vétérinaires cliniciens et 304 latoss pour un total de 654 étudiants en formation initiale. Plus de 50 enseignants-chercheurs mènent leur activité de recherche dans des unités reconnues par le HCERES, autour de deux axes thématiques : « Maladies animales, zoonoses et risques infectieux » et « Physiopathologie et thérapie du muscle, de l'appareil locomoteur et de la reproduction ». Elle génère environ 8 thèses d'université par an et un volume en progression constante de publications qui atteint environ 140 par an. Afin de s'inscrire dans les évolutions de l'enseignement supérieur, elle est membre fondateur de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Paris-Est (UPE) et de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAV2F).

La formation des vétérinaires répond à des objectifs multiples : améliorer la performance des élevages, agir pour la biodiversité, veiller à la sécurité des aliments, soigner les animaux de compagnie, développer des outils, produits et méthodes thérapeutiques en recherche ou en industrie.

L'EnvA, en lien avec ses ministères de tutelle, comme les trois autres écoles vétérinaires françaises, ambitionne de proposer l'ensemble de ces orientations à ses étudiants à travers une sensibilisation précoce, une orientation et des spécialisations de fin de cursus. Elle s'appuie pour ce faire sur un référentiel national datant du 20 avril 2007 et dialogue avec le MAAF (DGER).

Le dernier rapport de l'AERES datant de décembre 2009 avait souligné les graves difficultés financières auxquelles l'EnvA avait à faire face en grande partie à cause du vieillissement de son important patrimoine immobilier et de déficiences dans sa gestion. Des recommandations avaient été émises visant à structurer les équipes de recherche, à renforcer la formation en productions animales, à renforcer les collaborations et les relations internationales et, enfin, à mieux gérer l'implication des étudiants dans les activités cliniques et la fonction gestion des ressources au sein de l'école tout en renforçant le sentiment d'appartenance de son personnel. Ces difficultés de gestion ont été confirmées et développées largement dans le rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux présenté au CA de l'EnvA en septembre 2013.

De profondes réformes ont, de ce fait, été entamées tant dans l'organisation opérationnelle que dans les pratiques pédagogiques et de recherche de l'EnvA. Ces réformes se traduisent en particulier par :

- un organigramme revu en profondeur identifiant clairement, outre les structures d'appui, les structures d'enseignement regroupées en trois départements, les entités de recherche organisées en deux pôles, le CHUVA avec ses trois cliniques et les quatre plateformes technologiques ;
- une animation de l'enseignement par une direction des études et de la vie étudiante (DEVE) et de la recherche par une direction scientifique (DS) ;
- la participation de l'EnvA à l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAV2F) imposée par l'article L812-7 du Code rural et de la Pêche maritime, organe créé par le MAAF pour renforcer la coopération, au niveau national, entre les 12 établissements agronomiques et vétérinaires, est venue s'ajouter à son entrée dans la Comue UPE qui l'inscrit dans les évolutions de l'enseignement supérieur sur son territoire ;
- une nouvelle politique financière et immobilière visant au retour à l'équilibre financier. Dans ce cadre, le programme immobilier nommé « Grand projet Alfort » qui devait rénover totalement le site sur la période 2007-2012 a été abandonné pour raisons financières et un nouveau schéma directeur immobilier a été élaboré avec un objectif de restructuration totale du site pour 2020.
- la proposition d'une nouvelle approche pédagogique visant à la définition des compétences attendues et favorisant la participation des étudiants à travers des méthodes pédagogiques actives et le recours à une plateforme informatique d'information et de communication, dénommée EVE et basée sur le dispositif Moodle, à implémenter à partir de la rentrée 2014.

Le comité a souhaité mener son évaluation en l'articulant autour des axes « Stratégie et gouvernance », « Recherche et formation », « Réussite des étudiants », « Relations européennes et internationales » et « Pilotage et gestion ».

La stratégie et la gouvernance

I – Un projet structuré de revitalisation qui s'est ouvert aux besoins de la profession

L'établissement a largement entamé sa restructuration lors de la période faisant objet de la présente évaluation en conformité avec les contrats d'objectifs et de performance signés avec sa tutelle dont l'actuel couvre la période 2015-2019. Ce dernier repose sur une stratégie en huit axes qui constituent les défis principaux restant à relever, à savoir :

1. Moderniser la formation initiale des vétérinaires et développer leur formation tout au long de la vie, dans une logique *"vet for health, vet for food, vet for the planet"*, selon une démarche qualité et avec les méthodes et technologies d'aujourd'hui.
2. Améliorer la visibilité et l'attractivité des activités de recherche, en encourageant les regroupements et en stimulant les partenariats.
3. Faire de ses plateformes hospitalières et technologiques des leaders en termes de compétence scientifique, d'équipements, de relations avec leurs clients et de support pédagogique.
4. Permettre à la vie étudiante de favoriser l'épanouissement individuel et collectif, le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'ouverture vers les autres.
5. Modifier l'organisation du travail et les modes relationnels afin d'optimiser les ressources disponibles, de préserver le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à la communauté de l'établissement.
6. Répondre aux attentes sociétales, notamment en développant une politique volontariste de développement durable axée sur ses composantes de sobriété environnementale et d'ouverture sociale ; développer chez les étudiants et les personnels le goût d'oser, de s'ouvrir aux autres, de mettre à la disposition du plus grand nombre son patrimoine, ses savoirs et ses savoir-faire.
7. Encourager les actions d'appui scientifique, technique et d'expertise dans ses domaines de compétence larges, par une meilleure valorisation, une présence lisible et par une communication adaptée.
8. Développer la notoriété et surtout l'attractivité de l'EnvA par une politique ambitieuse de développement de ses réseaux locaux, nationaux et internationaux.

Ces 8 axes mènent à 11 orientations stratégiques précises accompagnées d'un tableau d'objectifs de performance comportant 52 indicateurs dont 8 sont à construire et 6 sont qualitatifs ; c'est cette stratégie qui devrait être le support du pilotage quotidien³.

Ce projet d'établissement, élaboré sous l'égide de la nouvelle équipe de direction, a été adopté par le conseil d'administration du 6 novembre 2014. C'est un premier pas qui pourrait permettre à l'établissement de structurer son système de management par la qualité conformément aux orientations européennes en matière d'enseignement supérieur (ESG 2015). Ce document ne bénéficie pas encore d'une suffisante appropriation en interne. En servant de référence pour les actions à mener, en particulier pour les nombreuses instances de gouvernance, il devrait permettre aux personnels d'y adhérer et de le décliner au quotidien.

Le dialogue avec les instances professionnelles de l'Ordre et des syndicats de vétérinaires praticiens contribue à faire évoluer la stratégie de l'école et à l'adapter aux besoins de la profession.

II – Une gouvernance à consolider

Depuis la dernière évaluation, l'EnvA a mis en place une profonde réorganisation de sa gouvernance autour de son directeur. L'actuel directeur de l'établissement a été nommé en 2012 pour cinq ans par le Ministre chargé de l'agriculture, après consultation du conseil d'administration. L'établissement intègre notamment deux structures : la direction scientifique et la direction des études et de la vie étudiante⁴.

³ Contrat d'objectifs et de performance 2015-2019

⁴ Rapport d'autoévaluation

L'équipe de direction, composée de huit personnes⁵ (un directeur, deux adjoints, une secrétaire générale, une directrice des études et de la vie étudiante, un directeur scientifique, un directeur du patrimoine, une déléguée aux affaires cliniques) se réunit hebdomadairement. Elle agit pour une pleine réussite de l'école qui est en cours de redressement après une crise financière et institutionnelle majeure courant la période 2010-2013. Ce redressement est opéré vigoureusement. Il conviendrait qu'il s'accompagne d'un véritable management du changement intégrant l'observation des pratiques efficaces ayant fait leurs preuves dans d'autres structures (dans l'enseignement supérieur en France ou à l'étranger, en entreprise), la créativité des personnels, l'outillage opérationnel du pilotage (méthodes, logiciels et systèmes d'information) et enfin la formation et l'accompagnement à la performance des chefs de service et des agents.

De très nombreuses instances internes ou services, prévus ou non par le code rural, sont associés à l'équipe de direction : un conseil d'administration (CA), un conseil scientifique (CS), un conseil des études et de la vie étudiante (CEVE), un conseil des enseignants (CE), un comité technique (CT), un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), un comité de pilotage qui intègre des membres supplémentaires par rapport à l'équipe de direction (responsables des sites distants, du CHUVA), une direction scientifique (DS), une direction des études et de la vie étudiante (DEVE), des comités de pilotage des départements et des pôles, des comités de suivi des plateformes, etc.

Certaines de ces structures devraient être mieux accompagnées dans leur positionnement et leurs missions pour trouver réellement leur place dans le fonctionnement de l'école.

III – Une stratégie d'alliances qui part de l'ancrage de l'école dans son site et sa Comue

L'établissement, bien que rassemblant l'essentiel des fonctions attendues pour un établissement d'enseignement supérieur moderne, est de relativement petite taille. Il doit donc s'appuyer sur d'autres structures pour offrir à ses étudiants et à ses partenaires les services de plus en plus pointus et divers inhérents à sa triple mission d'enseignement, de recherche et de services à la société. Pour ce faire il s'est inséré dans un écosystème complexe susceptible de lui fournir de nombreuses occasions de rencontres et d'échanges. La cartographie fournie montre de nombreuses accroches aux niveaux régional, national et international.

En lien avec la politique de site, l'EnvA est membre de la nouvelle Comue « Université Paris-Est ». Cette adhésion s'est opérée naturellement⁶, les vétérinaires soutenant depuis longtemps leur thèse de doctorat vétérinaire à la faculté de médecine de Créteil. Le conseil des membres de la Comue est actif, et se réunit hebdomadairement. Cette accroche devrait permettre le développement de davantage d'initiatives pédagogiques de la part des EC et peut renforcer la formation par la recherche en fléchant l'accès des vétérinaires à l'école doctorale³.

Le projet du site Paris Est dégage deux pôles thématiques dans lesquels l'EnvA peut pleinement s'exprimer : « Santé & Société » d'une part, et « Ville, Environnement et leurs Ingénieries » d'autre part. Le premier axe est déjà bien outillé, comprenant à proximité un CHU (Créteil), l'Anses et l'EnvA. La présence sur le campus de l'EnvA de l'Anses et les nombreuses possibilités offertes dans les établissements membres de l'UPE constituent donc une opportunité structurante pour l'établissement qui y a toute sa place. Cependant, aux dires de certains partenaires rencontrés, l'EnvA pourrait investir davantage dans cette direction. Les synergies, notamment avec l'Anses dans le domaine de l'hygiène alimentaire, pourraient être renforcées.

Néanmoins, cette insertion pertinente dans le projet de site a été doublement saluée. D'une part, la région Ile-de-France financera à hauteur de 15 M€, dans le cadre du CPER, la mise en œuvre du schéma directeur immobilier de l'école, et, d'autre part, le projet d'I-SITE FUTURE de la Comue est présélectionné dans le cadre des investissements d'avenir.

Au niveau national, l'école est partie prenante au réseau organisé par le MAAF (écoles vétérinaires et institut agronomique, vétérinaire et forestier de France - IAV2F). Ce réseau n'a pas généré pour le moment de complémentarités entre écoles menant à des projets structurants. Chaque établissement s'efforce de remplir l'ensemble de ses missions en pleine autonomie. Si cela apporte de la polyvalence aux diplômés, il n'en reste pas moins que chaque établissement pourrait mieux afficher ses spécificités et les mutualiser efficacement, ce qui aurait pour effet d'augmenter la mobilité inter écoles et l'attractivité internationale. Avec la première clinique européenne et l'Anses dans ses murs, le site de l'EnvA dispose de deux atouts.

⁵ Présentation de la direction et rapport d'autoévaluation

⁶ Puisque rattachée à l'UPEC

IV – Une communication à moderniser et outiller

L'EnvA a mis en place un nouvel organigramme avec une équipe de direction de huit personnes qui est au centre des décisions opérationnelles. Des efforts doivent néanmoins être encore consentis, notamment en termes de ressources humaines, pour accentuer les vecteurs de communication interne à la fois descendante et ascendante afin d'augmenter le taux de compréhension, d'acceptation, d'appropriation et/ou de mise en œuvre des décisions prises. Par contre, les interactions avec le CA sont très efficaces.

L'établissement bénéficiant d'une forte attractivité naturelle auprès des jeunes issus des filières scientifiques, peu d'efforts ont été faits sur la communication externe. Outre la brochure sur les formations contractualisées avec la tutelle, et des journées de découverte proposées aux élèves des classes préparatoires parisiennes, on trouve peu de renseignements sur les études, les compétences, les aptitudes et les métiers que peuvent exercer les diplômés.

Le site internet (bilingue) n'est pas régulièrement actualisé⁷. Le placement des diplômés n'est pas renseigné, les appels d'offres des marchés publics ne figurent pas, les dates des recrutements sont dépassées. Les pages Facebook⁸ et LinkedIn⁹ ¹⁰ sont natives et non revendiquées par l'école. Ce manque d'appropriation des outils de communication internet nuit à la visibilité de l'établissement et à la tonicité de son réseau.

Toutefois, le réseau des chercheurs apparaît assez tonique sur ResearchGate : 189 membres référencés dans 19 unités. Il donne de la visibilité internationale, permet d'identifier rapidement les EC à fort indice de citation et peut être utilisé avec profit pour renforcer les mobilités entrantes à tout niveau. Ce media pourrait utilement être réorganisé selon la structuration officielle récente de la recherche dans l'établissement.

V – Une politique qualité restreinte aux procédures, qui manque d'ouverture et d'ambition

La politique de la qualité est confiée au directeur adjoint.

Malgré une complexité déjà pointée par la précédente évaluation, l'établissement ne s'est pas doté d'un système permettant d'assurer un calendrier annuel de travail lisible et suivi, et répertoriant chaque action ou piste de travail identifiée ou décidée à tel ou tel niveau. Ces actions devraient en effet être pensées à l'aune des axes stratégiques, centralisées pour outiller les arbitrages en matière de budget et de ressources humaines et pour éviter les redondances et favoriser les coopérations.

L'établissement gagnerait en efficience en se dotant d'un système de gestion de l'information assurant traçabilité et travail collaboratif, sous réserve qu'il soit léger et conçu de façon ergonomique. Il apporterait de la transparence, et ressourcerait le dialogue interne.

Le système qualité actuel date de 2010. Il comprend une note de politique générale¹¹ faisant référence à 4 axes d'amélioration continue. Elle n'a pas été actualisée à l'aune de l'actuel contrat d'objectifs en 8 axes. Une cartographie¹² comprenant 26 processus répartis en 5 ensembles (gouvernance, gestion des activités pédagogiques, gestion des activités de service et d'expertise, pilotage des activités de recherche et gestion des activités transverses) y est associée. Elle n'a aucune traduction opérationnelle puisqu'aucun pilote de processus n'est actuellement identifié dans l'établissement. Les objectifs de performance et leurs indicateurs sont très peu, voire pas du tout, présents dans la communication de l'EnvA alors qu'ils devraient constituer l'épine dorsale de son système-qualité.

Quelques procédures éparses (7) approuvées en 2014 ou 2015 ont été présentées au comité (traitement d'une convention de prestation de service, gestion d'un nouvel arrivant, préparation du budget initial, liquidation des dépenses). Ces documents sont clairs et rédigés sous forme de logigrammes, mais ne semblent cependant pas être la référence quotidienne appropriée et utile aux agents. Certains relèvent davantage de l'instruction de travail à afficher dans les locaux ad hoc (utilisation du chariot élévateur).

⁷ Site officiel : www.vet-alfort.fr

⁸ Page automatique : <https://www.facebook.com/pages/École-nationale-vétérinaire-dAlfort/104089419627064>

⁹ Page automatique entreprise : www.linkedin.com/company/1936412

¹⁰ Page automatique School : <https://www.linkedin.com/edu/school?id=12389>

¹¹ Document : Management par la qualité / Politique générale signé JP Mialot - 23 août 2010 remis lors de la visite

¹² Document : Cartographie des processus extraite d'une présentation en direction remise lors de la visite

L'établissement a remis en place et rendu obligatoire le système d'évaluation des enseignements par les étudiants via l'environnement numérique de travail¹³. Comme l'approche n'a été mise en place que récemment et progressivement (1^{ère} année en 2014-2015 et 2^{ème} année en 2015-2016), elle devra être évaluée et adaptée dans une politique d'amélioration continue des pratiques pédagogiques.

Les dispositifs d'enquête interne et externe et d'analyse de la satisfaction des parties prenantes, requises par les standards européens pour l'enseignement supérieur¹⁴ sont embryonnaires. Les dispositifs de suggestion émanant des personnels ne sont pas formalisés.

L'établissement n'a pas progressé depuis la dernière évaluation sur la construction d'un observatoire de l'emploi robuste. Elle pourrait mieux exploiter l'observatoire construit au niveau national sous l'égide de l'Ordre des Médecins vétérinaires.

La direction de l'EnvA applique également les recommandations de l'organisation mondiale de la santé animale (OIE)¹⁵. Elle se soumet à l'évaluation périodique de l'association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire (AEEV) dont la dernière date d'avril 2015 et dont les conclusions ne sont pas connues en date de la visite¹⁶. L'école veut se préparer pour l'évaluation américaine¹⁷ à horizon 2020.

La multiplicité des chantiers pèse sur une équipe restreinte. La volonté et la vision qui ont permis la remise en marche du système et l'amélioration des outils de travail doivent être renforcées par une méthodologie et des outils efficaces, au service d'un établissement qui a identifié ses atouts.

¹³ Plateforme EVE sur Moodle

¹⁴ ESG 2015

¹⁵ Rapport d'autoévaluation

¹⁶ Les conclusions n'étaient pas officiellement connues à la date de la visite. Depuis, par notification du 19 novembre 2015, l'agrément de l'Ecole par l'AEEV lui a été officiellement signifié (agrément conditionnel)

¹⁷ Accréditation par l'American Veterinary Medical Association (AVMA) (<https://www.avma.org/Pages/home.aspx>) qui permet aux diplômés d'exercer en Amérique du Nord.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

L'EnvA constitue une école externe de l'Université Paris Est-Créteil Val de Marne (UPEC). Elle est également membre fondateur de l'Université Paris-Est (UPE). En conséquence, ses activités scientifiques sont étroitement liées à celles de ses partenaires stratégiques : l'UPEC, l'Inra, l'Inserm, le CNRS et l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses).

Les activités de recherche de l'EnvA s'adossent sur 9 laboratoires ou équipes dont elle est tutelle et où est affectée une cinquantaine des 85 enseignants-chercheurs et praticiens-hospitaliers (PH) qu'elle emploie. Dans l'objectif de construire une meilleure cohérence de sa recherche et d'en accroître la visibilité, l'EnvA propose de structurer ses forces de recherche selon deux axes :

- Un axe « Maladies animales, zoonoses et risques infectieux » fédérant des entités de recherche communes avec l'Anses, l'Inra et l'UPEC qui sont :

- Virologie (UMR Inra-EnvA-Anses) ;
- Biologie Moléculaire et Immunologie Parasitaires et Fongiques (BIPAR, UMR EnvA-Anses-Inra) ;
- Dynamique de la colonisation fongique de l'épithélium respiratoire chez l'Homme et l'animal (DYNAMYC, Equipe UPEC-EnvA) ;
- Épidémiologie des maladies infectieuses animales (USC Anses).

- Un axe « Physiopathologie et thérapie du muscle, de l'appareil locomoteur et de la reproduction » fédérant des entités conjointes avec l'UPEC, l'Inserm, et l'Inra qui sont :

- Biomécanique et Pathologie Locomotrice du Cheval » (BPLC, USC Inra)
- Biologie de la Reproduction » (BDR, UMR Inra-EnvA)
- Deux équipes de l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale (Equipe Inserm-UPEC- EnvA)
 - Biology of the neuromuscular system
 - Pharmacological strategies and experimental therapeutics for myocardial ischemia and heart failure
- Biomécanique et biomatériaux ostéo-articulaires » (B2OA, UMR Paris Diderot- CNRS-EnvA)

Ces pôles sont, à divers titres, en adéquation avec l'implication de l'EnvA dans différents projets financés par les programmes d'investissement d'avenir.

- LabEx Integrative Biology of Emerging Infectious Diseases (IBEID)
- LabEx Regenerative biology and medicine (REVIVE)

A l'appui des unités de recherche et pour faciliter leurs activités, l'EnvA dispose de plusieurs infrastructures mutualisées, notamment :

- Le Centre de Recherche Biomédicale (CRBM)
- Un Institut de Recherche Clinique Animale (IRCA)

1 ● Une politique de recherche qui s'appuie sur un fort potentiel, encore insuffisamment valorisé

Dans l'objectif d'accroître la visibilité d'axes stratégiques de recherche, l'EnvA a regroupé récemment ses entités de recherches autour de deux axes thématiques. Elle oriente sa communication autour de la santé globale, intégrant la santé humaine, la santé animale et l'environnement qui est certainement l'axe fort de l'implication future des vétérinaires dans la recherche.

Forte de plus de 85 enseignants-chercheurs et PH ainsi que de 30 chercheurs particulièrement bien formés au terme d'études très sélectives et ayant acquis des compétences leur conférant une forte valeur ajoutée dans les

domaines, pris au sens large, de la biologie et de l'expérimentation animale ; forte de plus de 650 étudiants et de 27 internes également sélectionnés et aux compétences particulièrement valorisables dans un environnement de recherche ; forte de plus de 50 assistants et praticiens hospitaliers mobilisables sur des projets de recherche clinique, l'EnvA dispose sans conteste d'un fort potentiel en termes de recherche, qualitativement comme quantitativement. De surcroît, ce potentiel a la possibilité de s'épanouir dans un "écosystème de recherche" particulièrement riche, au sein de la Comue « Université Paris-Est » et offrant des opportunités de partenariats privilégiés avec les EPST comme l'Inra, l'Inserm, le CNRS, ainsi qu'avec l'Anses qui est installée sur le site même de l'école. Cet écosystème de recherche offre à l'EnvA l'opportunité de s'inscrire comme un acteur essentiel sur la thématique « Santé & Société » affichée comme un axe stratégique de l'UPE.

Ces forces sont essentiellement ventilées entre neuf unités de recherche dont l'EnvA est tutelle, et peuvent s'appuyer sur quatre plateformes susceptibles d'assurer un soutien à la recherche, le CHUVA, l'IRCA, le Biopôle et le CRBM.

Il apparaît cependant, au terme de l'analyse du rapport d'autoévaluation et des différents entretiens menés lors de la visite sur site, que ce potentiel est insuffisamment mobilisé. En effet, sur les plus de 85 enseignants-chercheurs, une petite cinquantaine seulement (environ 60 %) ont une activité de recherche adossée à un laboratoire labellisé et sous tutelle de l'EnvA. De plus, quelques enseignants-chercheurs exercent cette activité dans des laboratoires dont l'EnvA n'est pas tutelle, si bien que l'on peut craindre qu'ils se situent hors des axes stratégiques de recherche de l'école. Ainsi, le nombre relativement faible d'enseignants-chercheurs réellement impliqués dans la recherche et leur adossement à un nombre relativement important de laboratoires laissent une impression d'éparpillement des forces. Ce constat est renforcé par le fait que seulement 8 thèses de doctorat d'université par an sont défendues sous la direction des EC l'EnvA. Aucun relevé et aucune analyse des vétérinaires impliqués dans la recherche et docteurs d'université n'ont été dressés et ces données ne peuvent donc pas être exploitées par le conseil scientifique, les instances internes, les EC ou les étudiants. Le volume et la qualité des publications auxquelles sont associés des chercheurs de l'EnvA est en croissance constante ces dernières années, pour atteindre 140 en 2012 avec un facteur d'impact moyen de 2,5. L'EnvA devrait mettre en place une communication externe plus active sur ses productions scientifiques et les indices bibliométriques associés.

Une politique de valorisation et de transfert de technologie est mise en place depuis 2013 mais manque clairement de visibilité.

2 ● Une meilleure structuration et lisibilité de la recherche en cours d'élaboration et à parachever.

Les points relevés ci-dessus doivent être pondérés par le fait que l'école est en cours d'élaboration d'une meilleure structuration et lisibilité de sa recherche. C'est de toute évidence dans cet objectif qu'elle a entamé la structuration de ses 9 laboratoires en deux pôles scientifiques : le pôle « Maladies infectieuses animales » (4 laboratoires) et le pôle « Physiopathologie et nouvelles approches thérapeutiques » (5 laboratoires). Cependant, si cette structuration rencontre un écho favorable auprès des enseignants-chercheurs, il semble que les acteurs opérant dans ces pôles et en charge de leur animation n'ont pas une perception claire du rôle qu'ils ont à jouer et des missions dont ils ont la charge. Une meilleure définition du rôle que l'école souhaite leur confier et une meilleure appropriation par les acteurs des missions qu'ils ont à mener sont deux conditions nécessaires pour que cette structuration ne se limite pas, *in fine*, à un affichage. De même, la manière dont les partenaires, et notamment les EPST, sont susceptibles de relayer cette structuration et d'en faire des interlocuteurs pour l'instruction de certains dossiers, n'est pas claire. Le fait que ces pôles ne soient pas dotés de moyens en propre n'est pas antinomique avec la volonté d'en faire des interlocuteurs dont la voix est susceptible de porter.

Il apparaît donc nécessaire que le positionnement et les missions de ces pôles soient clarifiés, clarification qui pourrait, dans le cadre d'un principe de subsidiarité, préciser leur rôle sur des sujets comme l'animation scientifique, la stimulation pour des projets collaboratifs, la mutualisation des moyens, l'élaboration d'actions concertées dans le domaine de la valorisation ou de partenariats industriels, la recherche de ressources externes, la collecte d'informations ou d'indicateurs mesurant la performance des laboratoires, l'attractivité des laboratoires et l'accueil de nouveaux chercheurs, la politique de communication en termes de recherche, l'élaboration d'un rapport de « conjoncture et prospective » dans le contexte du site, l'articulation entre formation et recherche, les relations avec les écoles doctorales de leurs périmètres respectifs, la diffusion du savoir, l'instruction du plan de gestion des emplois sur son volet recherche, etc.. Naturellement, confier des missions à ces pôles nécessitera qu'ils soient dotés d'une gouvernance légère mais performante.

3 ● Une direction scientifique et un conseil scientifique engagés mais faiblement dotés et insuffisamment outillés pour mener des actions et déployer une stratégie

L'EnvA peut compter pour conduire sa politique de recherche sur une direction scientifique particulièrement impliquée. Cependant, l'école sortant d'un « choc budgétaire » nécessitant une mobilisation de tous les services dans un plan de redressement économique qui porte ses fruits, les moyens en ressources humaines de la direction scientifique, récemment renforcés mais limités à deux personnes, et les budgets de fonctionnement modestes qui lui sont alloués ne lui permettent pas, pour l'instant, de conduire et de soutenir un accompagnement de la recherche à la hauteur des ambitions affichées par l'EnvA. Il semble que la direction scientifique a la maîtrise de l'allocation de ses moyens de fonctionnement et que le conseil scientifique n'est pas véritablement en mesure d'être force de proposition dans ce domaine, essentiellement pour des raisons budgétaires. De plus, même dans l'hypothèse où l'école souhaiterait s'appuyer davantage sur son conseil scientifique, ce dernier, en l'absence d'un véritable Système d'Information Recherche, serait en peine de produire des avis éclairés. Un budget, certes modeste, de l'ordre de 15 000 € par an a cependant été confié au conseil scientifique afin d'instruire un appel à projets qui, malgré sa faible dotation, semble produire des effets intéressants en termes d'animation scientifique et d'incitation à des projets collaboratifs impliquant des jeunes chercheurs. Ce type d'actions mériterait sans conteste d'être amplifié. Les pôles scientifiques seraient des acteurs de choix pour s'assurer que les projets remontés soient de la meilleure qualité possible, en lien avec les axes stratégiques de l'école. Il serait également opportun que le Conseil Scientifique fasse émerger en son sein des groupes de travail sur le budget global de la recherche, la ventilation des dotations de fonctionnement récurrentes, la valorisation, le pilotage de la recherche et les procédures de ses actions afin de s'investir plus efficacement sur les missions portées par la direction scientifique.

4 ● Une politique de structuration des moyens au sein de plateformes mutualisées qui porte ses fruits

Le potentiel de recherche de l'EnvA tire profit de la mise à disposition de moyens et d'équipements au sein de 4 structures qui jouent un rôle de plateformes technologiques mutualisées et qui participent à la construction d'un environnement attractif. Il s'agit du Centre hospitalier universitaire d'Alfort (CHUVA), de l'Institut de recherche clinique animale (IRCA), du Biopôle et du Centre de recherche biomédicale (CRBM). Une valeur ajoutée de la plupart de ces plateformes est qu'elles sont impliquées à la fois dans les activités de recherche, de formation et de soins assurés par l'école. Cependant, les modèles de gouvernance, économiques et de gestion de ces plateformes semblent très (trop) variés et hétérogènes. L'EnvA pourrait tirer profit d'une rationalisation des modèles des plateformes technologiques, par la mise en place d'un organe de pilotage commun à même d'assurer l'effet structurant de ces plateformes en termes de mutualisation et de modèle économique, de mise à disposition de l'expertise, de qualité du service rendu, de pertinence des choix pour les équipements lourds, d'affichage et d'ouverture vers le monde industriel et les réseaux académiques nationaux et européens, d'évaluation des activités, d'adossement aux laboratoires, etc.

L'IRCA est une plateforme de recherche clinique regroupant en son sein des équipements et des moyens humains destinés à offrir aux utilisateurs des ressources pour la réalisation de projets de recherche.¹⁸ Il faut noter que le rôle de l'IRCA n'apparaît pas dans l'organisation des activités cliniques, il manque de visibilité et ne semble pas fédérer l'ensemble de la recherche clinique.

Enfin, il semble opportun que l'EnvA s'engage dans une action de renforcement des relations entre les quatre écoles vétérinaires du pays sur la problématique des plateformes, permettant la mise en réseau de certaines d'entre elles. Ce renforcement des interactions entre écoles serait bénéfique au renforcement des moyens et des modèles économiques, notamment en soutien à la recherche clinique.

II – La politique de formation initiale

Le premier des huit objectifs du projet d'établissement 2014-2017 est de moderniser la formation initiale et développer la formation tout au long de la vie en s'attachant au contenu et aux méthodes d'apprentissage et d'évaluation.

¹⁸ Rapport d'autoévaluation mai 2015

Le cursus vétérinaire se déroule en cinq ans, après concours d'entrée, avec des objectifs d'apprentissage et des modalités d'organisation fixés par une directive européenne et un arrêté national.¹⁹ Le cadre particulier de l'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et forestier en France rend son intégration dans le système « 3-5-8 » défini par le processus européen de Bologne peu lisible. De plus, la cinquième année étant optionnelle, elle ne peut entrer en compte dans les compétences de base attendues au sortir de la formation vétérinaire telle que définie par l'AEEEV.

L'EnvA a donc entrepris une double réforme, la première touchant à l'organisation globale de l'apprentissage et mise en œuvre à partir de la rentrée 2014 en première année et la seconde visant à une réforme de ses enseignements cliniques.

1 ● Une réforme ambitieuse en voie d'appropriation

La réforme pédagogique, en place en première année et en cours d'implémentation en deuxième année à la rentrée 2015, regroupe les activités d'apprentissage en unités de compétences (UC) en nombre limité (5 à 6 par semestre) regroupant plusieurs disciplines avec une approche compétence affirmée et le recours à des approches pédagogiques innovantes (classes inversées, tutorat de chaque étudiant par un enseignant dès son entrée à l'école, pédagogie active, mannequins, jeux de rôles, etc.). L'ensemble de ces progrès est adéquatement présenté et, dans la mesure du possible, implémenté sur la plateforme Moodle EVE accessible aux enseignants et aux étudiants. La plateforme est aussi utilisée pour l'évaluation continue des enseignements par les étudiants²⁰. Cette évaluation est largement utilisée par les départements actifs dans les premières années pour l'amélioration des enseignements alors que l'ancien système en œuvre dans la suite du cursus semble peu fonctionnel. La nouvelle procédure d'évaluation comporte des champs calculables clairement définis et non ambigus, ainsi qu'une partie permettant l'expression libre des élèves générant des données qui mériteraient d'être classées en points forts, faibles et observations. L'exploitation systématique de ces données pour l'amélioration continue des enseignements, intégrant la dynamique et l'échange de pratiques des enseignants autour des points critiques, la politique de formation et le dialogue, voire le recadrage lors de l'entretien annuel reste à renforcer. De plus, un nouveau système d'évaluation des étudiants est mis en place progressivement en suivant les réformes et est en cours d'appropriation par les enseignants.

Les enseignants impliqués dans les premières années se sont bien appropriés l'approche et en sont les véritables acteurs et promoteurs, y compris à travers des échanges d'expériences en pédagogie. Les enseignants plus impliqués dans la suite du cursus ne sont pas encore tous totalement convaincus et les enseignements n'ont pas encore été réorganisés dans le nouveau système. Une réelle politique concertée pour l'évaluation des compétences globales du vétérinaire, couplée avec les « *Day One Skills* » de l'AEEEV n'est pas encore en place. Cela serait souhaitable car, comme l'établissement a commencé à implémenter l'approche par compétences dans son programme en commençant par les premières années, elle doit aller au bout de sa stratégie. La réflexion sur l'évaluation des compétences est en cours pour les années de formation clinique via un portfolio électronique (MAEVA) qui doit encore être concrétisé par couplage avec le système de gestion du CHUVA mais elle devrait aussi intégrer la formation des premières années. Il faut néanmoins souligner que les premières phases déjà mises en œuvre laissent présager une amélioration majeure de l'apprentissage au sein de l'EnvA.

Par ailleurs peu de formations annexes à la formation vétérinaire « stricto sensu » sont dispensées, dans le cursus ou en option, excepté une initiative à relever concernant le management.

2 ● Une formation clinique récemment réorganisée

La formation clinique et les stages de formation ont aussi été profondément réformés afin d'accentuer les dimensions « savoir-faire » et « savoir-être » des compétences tout au long du cursus mais surtout dans les dernières années lors des rotations cliniques revues pour la rentrée 2015. L'appropriation de ce nouveau fonctionnement est différenciée selon les orientations cliniques. Il apparaît que le système n'est pas encore à l'équilibre dans le secteur des animaux de compagnie, probablement à cause de la charge énorme de travail clinique dans cette orientation avec un personnel limité par les plafonds d'emploi. Néanmoins la concertation avec les acteurs de la formation lors de cette réforme aurait pu être meilleure pour en accentuer l'acceptation. Le comité recommande de traiter cette problématique en priorité car elle s'accompagne d'une démotivation importante et d'une appropriation insuffisante du projet d'établissement dans un secteur important de l'activité de l'EnvA.

¹⁹ Directive 2013/55/CE relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles et Arrêté du 20 avril 2007 relatif aux études vétérinaires

²⁰ Plateforme EVE sur Moodle

La formation clinique dispose d'un nombre de cas suffisant au regard de l'effectif étudiant. Concernant les animaux de production, cela est grandement lié à la synergie avec le centre de Champignelles qui permet, en outre, des visites d'élevages et des activités d'expertise en abattoirs décentralisées. Un tel centre délocalisé est, aux yeux du comité, actuellement indispensable pour la formation dans cette filière. La réflexion quant au soutien ou au remplacement de ce centre doit être menée d'urgence et en toute transparence pour ménager la motivation du personnel concerné et garantir la formation généraliste du vétérinaire. Les activités pratiques menées en extérieur concernant la sécurité sanitaire dans la chaîne alimentaire, n'ont pas pu être évaluées en détail lors de la visite vu l'absence de leur responsable lors des entretiens mais elles doivent faire l'objet d'une attention particulière dans la réforme en cours car certains partenaires extérieurs déplorent un déclin notamment dans le secteur de l'hygiène alimentaire.

3 ● Des réformes pédagogiques à accompagner

À la demande de sa tutelle, L'EnvA accueille depuis 2013, 137 étudiants par an au lieu de 117 auparavant, sans renfort significatif. Couplé à la réforme pédagogique en cours qui demande plus de disponibilités des enseignants, cela doit être un point d'attention si la tutelle veut continuer à garantir un enseignement de qualité et le déploiement d'une recherche de pointe au sein de l'école. En effet, il semble qu'un nombre important d'enseignants dépasse déjà fortement leur charge d'enseignement, surtout dans les disciplines cliniques. De même, la DEVE, acteur crucial pour la mise en œuvre des réformes et du redéploiement extérieur de l'EnvA, est très efficace comme moteur des réformes en cours mais dispose de trop peu de moyens pour mener à bien toutes les missions qui lui sont attribuées.

Concernant les innovations pédagogiques mises en place ou à venir, l'EnvA s'engage dans la bonne voie mais les moyens humains de support mis à disposition des enseignants dans ce cadre sont très réduits et mériteraient des renforts. De même, si la mise en place du tutorat est systématique, il est regrettable que la formation des tuteurs ne soit pas plus encadrée pour garantir un traitement équitable de tous les étudiants accompagnés.

Les enseignants de l'EnvA participent à quelques enseignements de Master 2 portés par d'autres établissements universitaires, surtout membres de la Comue ou par AgroParisTech. Ceux-ci sont accessibles aux étudiants de 5^{ème} année et, dans une moindre mesure à ceux de 4^{ème} année (encore aucun candidat à ce jour) mais, dans la mesure où ils ne peuvent réaliser leur master 2 en parallèle de leur activité de clinique de 5^{ème} année, c'est un réel frein à l'insertion des vétérinaires dans la recherche (6 % de vétérinaires travaillant à l'Anses²¹). Cependant, excepté le master 2 en surveillance épidémiologique des maladies humaine et animale coordonné par l'EnvA, l'école a perdu l'essentiel de ses co-habilitations et il y a peu d'incitation pour les enseignants et les étudiants à participer à ce type d'initiative.

Les activités de formation initiale de l'EnvA ne sont pas actuellement assez visibles à l'extérieur de l'école. Cela est lié à la réforme en cours qui n'est pas finalisée mais les futurs étudiants doivent pouvoir juger du cursus en place via les supports de communication de l'EnvA. De même, il est dommage que très peu de mutualisation n'existe entre les 4 écoles vétérinaires à ce stade malgré la volonté affichée dans le projet d'établissement.

III – Une politique de formation continue à reconstruire

La formation continue est une activité pour laquelle l'EnvA est idéalement positionnée, notamment avec le site d'Alfort pour les animaux de compagnie et le site en Normandie pour les chevaux, voire, avec quelques aménagements, le site de Champignelles pour les bovins. L'obligation pour les praticiens vétérinaires de suivre une formation continue, soutenue par l'Ordre et par l'AEEEV, fait que les besoins ne peuvent que croître dans ce domaine. La direction en est consciente et a pointé cette activité comme prioritaire dans son plan stratégique et comme essentielle pour l'équilibre financier²² et l'image d'excellence de l'EnvA. Cependant, une vision claire de l'établissement sur cet axe n'a pas pu être exprimée lors de la visite.

Malheureusement, la cellule dédiée à cette activité pour le site d'Alfort et de Champignelles, mise en place en 2013 et gérée par un enseignant-chercheur, est réduite actuellement à une seule personne pour cause de maladie et/ou de départ du personnel dédié. Le cadre réglementaire limitant fortement les émoluments attribués aux conférenciers, les plafonds d'emplois de l'EnvA et la lourdeur administrative liée au statut de l'école sont à la base de ce problème qui demande à être résolu d'urgence. Aucun bilan financier n'existe depuis 2013. La direction se dit prête à engager un processus d'externalisation pour cette activité. Cette éventualité accentue encore la

²¹ Bulletin de la SVPF

²² Le chiffre d'affaires de la formation continue s'est élevé à 846 637 € en 2014

déstabilisation actuelle et appelle une prise de décisions rapides. Le développement de la plateforme AlfortPro ainsi que la mise en place d'un véritable système de management de la qualité devront être associés au projet pour sortir cette activité de son organisation artisanale actuelle. Des collaborations visant à une complémentarité plutôt que la concurrence actuelle avec les autres écoles vétérinaires est aussi hautement souhaitable.

IV – Un lien entre recherche et formation à accentuer

Même si l'équipe de direction de l'école semble parfaitement consciente de la nécessité de porter loin le sujet de l'articulation entre formation et recherche, les actions dans ce domaine demeurent faibles, insuffisamment formalisées et incitatives et semblent trop reposer sur des initiatives individuelles. En conséquence, et alors même que les possibilités offertes au sein de la Comue sont très riches, on constate paradoxalement que la proportion d'étudiants, notamment à partir de la 3^{ème} année, impliqués dans des actions de (ou dans des formations par la) recherche est modeste. Outre l'enrichissement qu'apporte la formation à et par la recherche, cela n'est pas propice à la naissance de vocations de chercheur chez les élèves de l'école dont l'ensemble des laboratoires de recherche français pourraient tirer d'énormes bénéfices étant donné les compétences spécifiques acquises par ces étudiants particulièrement bien formés par ailleurs.

Ce sujet constitue un défi que l'EnvA se devrait absolument de relever. Il faut constater en premier lieu que les étudiants alforiens ont, théoriquement, notamment de par l'intégration de l'EnvA dans la Comue et ses partenariats universitaires, de nombreuses possibilités et opportunités pour inscrire la recherche dans leur parcours de formation. Cela est particulièrement vrai à partir de la cinquième année durant laquelle ils peuvent choisir une dominante leur permettant de préparer un M2 recherche et de poursuivre en thèse dans les écoles doctorales à leur disposition, notamment les écoles doctorales « Sciences de la vie et de la santé » (SVS), « Agriculture Alimentation Biologie Environnement Santé » (ABIES) et « Santé Publique » (SP). Au regard de la qualité et de la richesse de l'offre, on déplore que ces formations ne touchent qu'un très petit nombre d'étudiants alforiens.

L'école devrait absolument s'interroger sur sa stratégie et se fixer des objectifs ambitieux en termes d'implication de ses étudiants dans les actions et parcours de formation à et par la recherche, les mobilisant dès leur entrée dans l'école. Sur ce sujet, les pôles scientifiques pourraient être force de propositions et mis en capacité de déployer des actions qui participeront à accroître le rayonnement de l'école par la recherche, d'enrichir la formation de ses étudiants, de susciter des vocations et d'enrichir les laboratoires français en compétences précieuses. L'initiative « parcours recherche » qui intègre des témoignages de chercheurs dans chacune des Unités de Compétences est un premier pas dans la bonne direction. De même, le fait que deux tiers des thèses de doctorat vétérinaires intègrent une partie expérimentale est favorable mais intervient trop tard dans le cursus.

V – Une documentation adaptée à mieux exploiter

L'EnvA dispose d'une bibliothèque installée au centre de l'école qui possède un fonds documentaire de grande valeur, coordonne la numérisation des ouvrages vétérinaires, et donne accès aux thèses d'exercice vétérinaire ainsi qu'à plus de 2 500 périodiques scientifiques. Des projets d'extension de l'actuelle salle de lecture sont envisagés pour favoriser à l'avenir le travail de groupes à proximité immédiate de la bibliothèque. L'intégration plus lisible de l'exploitation des ressources documentaires dans le projet pédagogique de l'établissement et dans les différentes unités de compétence (UC) serait souhaitable car, par exemple, les fiches décrivant ces UC ne font pas systématiquement référence à cette dimension importante.

VI – Le Centre hospitalier universitaire vétérinaire d'Alfort (CHUVA)

La formation clinique est dispensée au sein du CHUVA constitué de trois cliniques, une clinique pour les animaux de compagnie, une clinique équine et une clinique pour les animaux de production, complétées, pour la clinique équine, par le CIRALE situé à Goustranville en Basse Normandie et, pour la clinique pour animaux de production, par le Centre d'application de Champignelles en Bourgogne. Des efforts très importants ont été réalisés dans ce secteur depuis l'évaluation AERES de 2009.

1 ● Une clinique des animaux de compagnie moderne et réputée difficile à gérer

L'ouverture en 2009 de l'hôpital destiné à l'enseignement et la recherche en clinique des animaux de compagnie permet aux étudiants et aux EC de travailler dans de bonnes conditions matérielles (bâtiments, équipements). Sa direction est assurée par un EC et une directrice adjointe en charge de l'administration depuis 2013. L'accueil est organisé autour d'un secrétariat dédié aux consultations et une plateforme téléphonique assurant la gestion des appels. Les consultations se répartissent dans 10 services cliniques couvrant toutes les disciplines. Le

pôle hospitalisation est commun à l'ensemble des services. La régie et la pharmacie centrale sont communes aux trois cliniques²³.

Le nombre d'animaux vus en consultation (plus de 32 000 cas traités en 2013-2014²⁴) en fait le premier centre hospitalier pour les petits animaux en Europe. Compte tenu du nombre important de cas traités, pour améliorer l'efficacité pédagogique, le temps hebdomadaire consacré à l'apprentissage par rotation²⁵ que les étudiants effectuent dans l'ensemble des secteurs d'activité de la clinique a été modifié, à leur demande, à la rentrée 2015²⁶. Les cycles sont passés de 2 rotations de 12 heures à 3 rotations de 8 heures, ce qui a été apprécié par les représentants des étudiants au CA. Ces mêmes représentants regrettent que le personnel technique au chenil de médecine et en soins intensifs soit en nombre insuffisant, ce qui conduit les étudiants de 4^{ème} et 5^{ème} année à passer l'essentiel de leur temps à des tâches à faible plus-value pédagogique. Ils se plaignent aussi d'être en sous-effectifs (2 au lieu de 3) dans certains groupes de rotation. L'augmentation de 17 % des effectifs d'étudiants (+ 20 par an) pourrait contribuer à résoudre ce dernier point. Pour améliorer les séquences pédagogiques une partie des consultations pourrait être effectuée hors du cadre de la formation clinique mais un plafond d'ETP bloque le recrutement de contractuels (AH, PH, ASV) pour améliorer le fonctionnement de l'hôpital.

2 ● Une clinique équine performante à moderniser sur le site d'Alfort

La clinique équine accueille chaque étudiant de 4^{ème} année durant 4 semaines ainsi que les étudiants de 5^{ème} année ayant choisi la dominante équine. Son équipe enseignante est constituée de 3 enseignants seniors, 2 possédant un diplôme de spécialiste européen (ECVS ou ECEIM) le 3^{ème} étant éligible à un diplôme de spécialiste américain (ACVS), assistés d'un clinicien junior, de deux résidents et huit internes. Un ETP de technicien en CDD et 1 ETP de secrétariat fonctionnaire complètent l'encadrement.

Son articulation avec le CIRALE²⁷, Centre d'Imagerie et de Recherche sur les Affections Locomotrices Equines, de réputation internationale, constitue un point fort de l'enseignement clinique d'équine. Le CIRALE participe à l'enseignement clinique des étudiants de 5^{ème} année ayant choisi cette orientation pour une durée de 7 semaines. Un accord avec ONIRIS²⁸ permet aux étudiants de 5^{ème} année des deux écoles de participer à l'enseignement clinique de reproduction équine d'ONIRIS et à celui du CIRALE. Cet accord méritera d'être pérennisé. L'équipe enseignante du CIRALE est constituée de 3 EC, 1 Ingénieur de recherche PH, 2 cliniciens seniors diplômés DESV et 1 résident en DESV. Cette équipe est complétée par 11 ETP assurant le fonctionnement et l'entretien des locaux et dépendant de l'EnvA, dont 10 sont des contractuels (5 CDD et 5 CDI).

Le CIRALE a été créé en 1999 à l'initiative de la région Basse-Normandie, de l'EnvA, du Conseil des chevaux de Basse-Normandie et du Pôle de compétitivité Filière équine. La région Basse-Normandie possède les bâtiments ainsi qu'une partie des appareils d'imagerie (radiographie numérisée, scintigraphie osseuse, IRM cheval couché, IRM cheval debout). L'acquisition de nouveaux équipements est actuellement bloquée par l'impossibilité d'engager du personnel, la capacité de consommation d'ETP de l'établissement étant atteinte. Cette acquisition de nouveaux équipements permettrait cependant d'accroître l'activité du CIRALE. La rémunération des 2 cliniciens seniors diplômés DESV est, comme dans d'autres équipes de l'ENVA, bloquée depuis plusieurs années²⁹. Il conviendra de sécuriser ce personnel soignant et de consolider les conventions établies avec la nouvelle région issue de la fusion Basse-Normandie/Haute Normandie.

3 ● Une clinique des animaux de production réorganisée mais qui a besoin de nouveaux locaux sur le site d'Alfort et d'un projet pour Champignelles

Si par le passé la clinique animaux de production a souffert d'un déficit d'animaux vus en consultation et de bâtiments vétustes, ce n'est déjà plus d'actualité pour le nombre de cas cliniques depuis 2012 (stabilisation autour de 600 animaux de production hospitalisés chaque année)³⁰ et ce ne le sera plus en 2018, pour les bâtiments ; de nouveaux locaux abritant une nouvelle clinique sur le site du bâtiment Nocard permettront aux étudiants et aux

²³ Organigramme du CHUVA Animaux de compagnie Intranet EnvA

²⁴ Rapport d'autoévaluation mai 2015

²⁵ Procédure selon laquelle les étudiants passent successivement dans les différents services du CHUVA pour leur formation clinique

²⁶ Conseil de l'Enseignement et de la Vie Etudiante. Procès-verbal de la séance du 19 juin 2014

²⁷ Site internet du CIRALE

²⁸ École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique

²⁹ Au-delà du cas du CIRALE, une redéfinition de la politique de rémunération des contractuels de l'école est en cours

³⁰ Rapport d'autoévaluation

enseignants de travailler dans de meilleures conditions matérielles. La clinique animaux de production, déjà appréciée des étudiants, 31 étudiants ont choisi cette dominante en 2015, ne pourra que s'en trouver renforcée.

Actuellement les animaux de production sont hospitalisés à des fins pédagogiques ; ils ne sont pas référés pour être soignés et repartir ensuite dans leur exploitation d'origine : ce sont la plupart du temps des non-valeurs économiques (1/3 de ces animaux sont achetés à un négociant en bestiaux, 2/3 sont envoyés par des éleveurs ou des vétérinaires proches du Centre d'application de Champignelles). Au terme de leur hospitalisation ils sont euthanasiés et ensuite transférés au Biopôle pour y être autopsiés. La nouvelle clinique comprendra une partie isolée au plan sanitaire qui permettra d'accueillir des animaux provenant d'exploitations à haut statut sanitaire et surtout de les faire repartir après soins dans leur exploitation d'origine.

L'articulation de la clinique avec le centre d'application de Champignelles dans l'Yonne permet aux étudiants de 4^{ème} et de 5^{ème} année d'être exposés au monde rural et à l'approche des animaux de production (trois fois une semaine par étudiant sur le cursus commun et une semaine optionnelle pour la spécialité animaux de production). Cette installation permet en effet d'accéder facilement à des visites d'élevages proches du centre, dans des élevages bovins à lait, bovins allaitants, ovins, porcins et aviaires. Des autopsies sont aussi réalisées sur le site du centre d'application. La proximité de l'abattoir de Migennes permet d'y organiser l'enseignement de l'inspection en abattoir. Le centre d'application pourrait cependant être mieux valorisé : les troupeaux bovin et ovin sont peu utilisés dans l'enseignement de propédeutique, le service d'autopsie pourrait être développé, les contacts avec les coopératives proches accentués. Il faut noter que certaines visites d'exploitations (suivi de reproduction) sont aussi organisées au départ d'Alfort.

Les nombreux audits successifs de cette entité effectués ces dernières années à la demande des différents acteurs et tutelles ne semblent pas avoir généré un projet clair et transparent alors qu'elle est la plaque tournante actuelle de la formation concernant les animaux de production et la sécurité sanitaire dans la chaîne alimentaire.

4 ● Des internes indispensables au fonctionnement des cliniques mais non rémunérés

Le rôle des internes est primordial dans le fonctionnement des cliniques. Les enseignants des trois cliniques sont unanimes pour dire que les cliniques ne pourraient pas fonctionner correctement sans leur présence. L'admission a lieu sur concours national organisé par les quatre écoles vétérinaires. L'internat correspond à une année de formation à temps plein soit en clinique d'animaux de compagnie, soit en clinique équine, soit en clinique animaux de production (ruminants). Les internes sont exonérés de droits de scolarité dans les 4 ENV par décision des CA, ils ne sont cependant pas rémunérés. L'absence de rémunération des internes contribue à écarter de l'internat des étudiants dont les parents ne peuvent assumer une année supplémentaire de soutien. La délivrance d'un diplôme national d'interne des écoles vétérinaires françaises constitue la principale attractivité de cette formation qui facilite par ailleurs l'accès au résidanat.

Pour l'EnvA, 20 postes sont prévus en 2015 en animaux de compagnie, 8 en équidés et 3 en ruminants. Seuls 16 ont été pourvus en animaux de compagnie. De jeunes vétérinaires préfèrent effectuer leur internat dans des facultés vétérinaires à l'étranger où ils seront rémunérés ou compléter leur formation dans des structures vétérinaires privées même s'ils ne peuvent, dans ce dernier cas, obtenir un diplôme d'interne³¹.

³¹ Arrêté du 11 février 2015 habilitant les écoles nationales vétérinaires à délivrer le diplôme national d'internat en clinique animale

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Dans le domaine académique l'établissement est très pro-actif pour la réussite de ses étudiants. L'uniformisation des formations au niveau européen, associée à la réforme des enseignements qui se met en place progressivement avec une politique d'innovation pédagogique soutenue (apprentissage par compétence, mobilisation de la plateforme EVE, tutorat, etc.) portent leurs fruits. Il est toutefois nécessaire d'éviter des retours en arrière dans la mise en place des innovations pédagogiques. Si la généralisation des cours en petits groupes de type TD constitue une avancée réelle, il est important de veiller à ce que, par leur caractère obligatoire, ils ne deviennent pas, en cas de généralisation, une contrainte trop importante pour les étudiants en diminuant leur liberté d'organisation.

Durant leur cursus, les étudiants sont confrontés à tous les domaines de compétences vétérinaires. Cette diversité des enseignements est associée à des rencontres entre étudiants et diplômés exerçant dans différents domaines avec différentes pratiques. Les étudiants peuvent ainsi choisir leur avenir professionnel avec une très bonne lisibilité sur les carrières. Les étudiants ont, par ailleurs, la chance de ne pas avoir de difficultés pour s'insérer sur le marché de l'emploi, par la nature de leur cursus. Toutefois, en termes de débouchés vers les métiers de la recherche, bien que leur accès soit très ouvert pour tous les étudiants qui le souhaiteraient, le cursus n'offre pas de réelles opportunités de les découvrir, hormis un témoignage de chercheurs dans la plupart des nouvelles UC et la réalisation d'un M2 en 5e année. Cependant, ce dernier remplace alors la totalité d'une année de clinique ; c'est un choix difficile à faire à ce stade des études.

L'établissement n'a pas progressé depuis la dernière évaluation dans l'exploitation des données de l'observatoire de l'emploi national pour soutenir ses réformes. Il est de ce fait difficile d'identifier les métiers nouveaux, les compétences manquant aux jeunes diplômés ou d'outiller les professeurs tuteurs, qui n'ont en outre pas été formés pour exercer cette fonction de tutorat. Le dialogue avec les syndicats professionnels et l'Ordre est susceptible d'améliorer la situation. L'EnvA et les autres écoles vétérinaires gagneraient à pouvoir présenter de robustes statistiques d'emploi tant au niveau des jeunes diplômés que de la profession toute entière.

Si le champ académique vétérinaire est très bien passé en revue lors du cursus, il n'y a en revanche aucune ouverture sur des champs disciplinaires annexes. La formation pourrait être enrichie de compléments optionnels légers dans des domaines pouvant être utiles (bien que non indispensables) aux vétérinaires comme par exemple la bio-éthique, les langues étrangères ou, de manière générale, les enjeux de santé. Ce dernier domaine qui est l'axe majeur de la stratégie de l'établissement en matière de politique partenariale au sein de la Comue, n'apparaît pour autant pas comme aussi important dans la formation. Dans le domaine des langues, là encore se fait sentir une dichotomie entre les orientations de l'établissement et la mise en oeuvre concrète pour les étudiants, excepté des initiatives individuelles d'enseignants comme en clinique équine. Les étudiants vétérinaires pourraient avoir accès à la Maison des langues de l'UPEC, mais, par manque d'information, ce n'est pas le cas.

De plus, on peut constater un certain décalage entre les attentes des étudiants admis, les exigences de la formation et la réalité des métiers. A titre d'exemple, le référentiel de formation de l'EnvA ne comporte pas pour le moment de formation aux logiciels métier, au droit du travail, aux obligations des chefs d'entreprises, à l'hygiène et à la sécurité. L'établissement en est conscient et a entrepris de déployer des enseignements dans ces domaines.

Parmi les éléments qui ne sont pas directement du ressort de l'EnvA, deux sont problématiques.

Le premier concerne l'orientation des étudiants en classes préparatoires. L'école n'organise pas d'information spécifiques sur le cursus et les métiers des vétérinaires auprès de ces étudiants ou même en amont dans les lycées, ce qui, pourtant, pourrait favoriser une meilleure perception de la réalité et éviter des déceptions de la part des élèves une fois dans l'école mais aussi conduire à la diversité de profils étudiants tant sur le plan des projets professionnels que des catégories sociales. Le taux de boursiers est néanmoins, sur les 5 dernières années, compris entre 26% et 28%. De plus, les écoles qui dépendent du MAAF et non du Ministère de l'éducation nationale n'ont pas de prise sur l'orientation et la sélection dans les classes préparatoires.

Le second est la place des internes de clinique au sein de l'école. Comme déjà souligné plus haut, il est apparu au comité que la réalisation d'un internat vétérinaire, bien que recherchée, ne constitue pas une réelle expérience

professionnelle puisque les internes ne sont pas suffisamment mis en situation de responsabilité et ne sont pas non plus rémunérés. Cette année d'internat pose donc une réelle question sur l'intérêt pour les étudiants de son existence sous sa forme actuelle. Si les internes sont nécessaires au fonctionnement des cliniques, en tant que vétérinaires diplômés, ils mériteraient qu'une rémunération leur soit accordée. De plus, l'absence de rémunération pose aussi le problème de l'égalité d'accès à cette année d'internat.

L'organisation par la Comue de programmes de 5^{ème} année pourrait être davantage encouragée afin de favoriser l'orientation des vétérinaires vers des parcours industriels en leur permettant d'ambitionner des doubles diplômes nationaux (management, sécurité biologique, innovation, procédés et organisation industrielle, ...) en parallèle à la poursuite éventuelle en doctorat.

L'analyse fine et complète du devenir des anciens et l'appui sur le réseau qu'ils constituent sont insuffisants³². L'établissement se repose sur l'enquête annuelle menée auprès des jeunes diplômés par la DGER⁴. Celle-ci fournit peu de renseignements, comparativement à celle d'autres établissements à formations professionnalisantes, et manque de représentativité : 25 % de réponse pour l'EnvA en 2015³³ (40 % en 2014), absence de données qualitatives (salaire, type de contrat, international, satisfaction dans l'emploi, compétences manquantes ou remarquées, etc.).

La prise en compte des besoins des parties prenantes et des déséquilibres du marché de l'emploi mérite de la part de l'établissement un plan d'action vigoureux basé sur des statistiques complètes permettant un partage avec la tutelle, l'ensemble des nombreuses instances internes et les étudiants. Ceci favoriserait le choix éclairé de la carrière chez ces derniers, et outillerait utilement le tutorat effectué depuis 2014 par les enseignants de l'établissement.

II – Le bien-être et la réussite sociale

L'EnvA possède des atouts majeurs pour offrir à ses étudiants une vie riche et épanouie durant leurs cinq années d'études. Le campus en soi est un cadre de vie exceptionnel et le logement sur place pour une grande majorité des étudiants est une chance en termes de prévention des risques d'isolement et de facilitation de l'insertion sociale. Le mode de répartition des logements sur le campus géré par la DEVE semble équitable et satisfait les étudiants. Les infrastructures sportives de très bonne qualité, avec la présence de personnels dédiés à la pratique sportive pour les étudiants, sont encore des atouts majeurs pour le bien-être des étudiants de l'école. De plus, une vie étudiante active centrée notamment sur des associations culturelles touche la très grande majorité des étudiants.

Malheureusement, la vie étudiante reste complètement coupée de la politique de l'établissement. En effet le principal engagement financier de celui-ci dans la vie étudiante est le paiement du loyer des locaux de vie étudiante, qui représente une somme importante mais avec une utilisation unique. À cela s'ajoute le financement des entraîneurs des activités sportives et la rémunération d'un professeur d'éducation physique et sportive à plein temps. En conséquence, les activités associatives ont un coût important pour les étudiants.

Sur le plan social, le profil socio-économique de la population étudiante de l'EnvA, est composé d'une majorité de classes moyennes n'ayant pour la plupart pas accès aux aides sociales. Le coût de la vie des étudiants étant souvent élevé, pour les raisons sus-citées mais aussi par la situation en agglomération parisienne, certains élèves se retrouvent parfois en situation financière difficile. L'accompagnement personnalisé des étudiants dans ces circonstances par la DEVE est considéré comme bon par les étudiants, notamment, il est fait un très bon usage des relations avec le milieu professionnel pour trouver des aides sociales³⁴. Dans le domaine de la santé, l'établissement se repose sur le réseau de soins et de prévention de l'UPEC. Il pourrait s'emparer pleinement de ce sujet et s'attacher à former étudiants et futurs professionnels en cohérence avec les risques généraux et spécifiques de leurs activités.

Par ailleurs, cet environnement réduit et protecteur, s'il est un atout pour les étudiants, peut aussi avoir des inconvénients : depuis le lycée, puis en classes préparatoires, les étudiants se trouvent dans des environnements ne favorisant pas la responsabilisation. Il semble donc nécessaire que, notamment avant la confrontation à la pratique clinique, soient trouvés des moyens permettant de responsabiliser les étudiants afin qu'ils acquièrent les outils pour

³² Rapport d'autoévaluation et entretiens

³³ Indicateurs du contrat d'objectif et de performance actualisés septembre 2015

³⁴ L'ordre des vétérinaires octroie sur dossier, préparé par la DEVE, des aides sociales. D'autres organismes accordent des aides sociales : l'association des anciens élèves et amis de l'EnvA, l'association centrale d'entraide vétérinaire et l'association confraternelle des vétérinaires de la région parisienne

gérer au mieux l'immersion dans le monde du travail ainsi que la préparation de la thèse qui sont en général concomitants.

Enfin le comité tient à souligner le travail réalisé par la DEVE qui semble tout à fait en faveur de la réussite scolaire et sociale des étudiants et adapté aux situations rencontrées dans la plupart des cas. Toutefois il nous a semblé évident que pour l'ensemble des missions qui sont attribuées à cette direction, elle se trouve largement sous-dotée en moyens humains.

Au total, les éléments majeurs nécessaires à la réussite des étudiants de l'EnvA sont bien présents et peu d'éléments sont à améliorer. Mais l'école souffre sur ce point d'une politique trop auto-centrée qui l'empêche de bénéficier de son intégration à la Comue. Tant pour la transversalité de la formation, que pour l'ouverture à des problématiques sociales et culturelles mais aussi pour la vitalité de la vie étudiante et pour les opportunités financières, il serait hautement bénéfique que l'établissement se rapproche de plus en plus étroitement de ses partenaires, notamment universitaires.

Les relations européennes et internationales

I – Des relations européennes et internationales variées mais à développer et à encadrer

Dans son récent projet d'établissement³⁵ l'EnvA affiche les deux orientations déterminées en 2011 :

- la mobilité étudiante ;
- le rayonnement international et l'exportation des savoir-faire.

La mobilité étudiante a été rendue obligatoire à l'international par l'arrêté du 20 avril 2007 relatif aux études vétérinaires. Une équipe mobilité a été mise en place pour aider les étudiants alforiens partant à l'étranger mais aussi pour faciliter la mobilité entrante des étudiants étrangers. Des bourses EnvA, DGER, Ile de France ou Erasmus sont accessibles pour favoriser la mobilité étudiante.³⁶ Les étudiants trouvent de nombreuses informations sur la plateforme EVE, et sont aidés par les conseils de leur enseignant tuteur, du responsable de l'équipe mobilité et par les contacts qu'ils peuvent avoir avec l'IVSA (International Veterinary Students Association).

Les échanges Erasmus concernent les étudiants de 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} année. 11 étudiants alforiens ont utilisé les possibilités d'échange Erasmus en 2014-2015 dans le cadre de 11 conventions de partenariat pour se rendre principalement à Helsinki, Liverpool ou Berlin soit seulement 4 % des étudiants concernés. Durant la même période 15 étudiants entrants sont venus à l'EnvA en provenance d'Espagne (Madrid, Saragosse), Berlin, Liverpool et Turin l'attractivité de l'EnvA étant liée aux possibilités de pratique dans les cliniques pour les étudiants³⁷.

Des échanges d'étudiants sont aussi possibles dans le cadre du programme BRAFAGRI avec le Brésil : 4 étudiants sortants pour 8 entrants en 2014-2015. Des partenariats existent aussi avec des universités argentines dans le cadre du programme ARFAGRI ainsi que des partenariats avec 4 universités américaines, une université australienne, une université israélienne, deux universités vietnamiennes, une malaisienne, une thaïlandaise et l'Institut agrovétérinaire Hassan II du Maroc.

On voit que les possibilités sont multiples pour les étudiants, pour autant la mobilité étudiante sortante de longue durée ne concernera que 16 étudiants en 2015-2016³⁸. Le manque de moyens humains au niveau de la DEVE, en charge des relations internationales, empêche de plus grands développements actuellement.

La mobilité enseignante sortante est peu documentée. Peu d'enseignants sont intéressés par le programme Erasmus. Le rapport d'autoévaluation ne mentionne pas de stratégie de mobilité des enseignants-chercheurs à l'étranger.³⁹ Trois vétérinaires universitaires américains ont choisi de passer leur année sabbatique à l'EnvA en 2015. Des enseignants vétérinaires vietnamiens sont accueillis à l'EnvA.

Le projet d'établissement fixe comme objectif de structurer l'exportation des savoir-faire dans le cadre de partenariats ciblés. Cette thématique est abordée aussi dans le rapport d'autoévaluation : les pays ciblés sont le Vietnam, la Birmanie et Abu Dhabi et éventuellement ceux du pourtour méditerranéen. Ces projets n'étaient pas la priorité des trois dernières années et commencent juste à être étudiés.

Il est clair pour le comité d'experts que l'EnvA exprime beaucoup d'ambitions pertinentes en termes de relations internationales mais, qu'à ce jour, elles sont très peu concrétisées.

³⁵ Projet d'établissement de l'EnvA 2014-2017

³⁶ Plateforme EVE

³⁷ Présentation Mobilité Internationale EnvA

³⁸ Présentation de la direction et rapport d'autoévaluation

³⁹ Rapport d'autoévaluation mai 2015

Le pilotage et la gestion

I – Une prospective pluriannuelle inexistante dans un processus d'élaboration budgétaire solide

Le 5^{ème} axe stratégique, du projet d'établissement (2014-2017), repris du précédent contrat d'établissement, est plus particulièrement ciblé sur les problématiques de gestion en vue de rétablir l'équilibre financier en optimisant l'ensemble de ses ressources dans une dynamique collective favorisant la mobilisation et la cohésion de la communauté de travail⁴⁰.

Cet objectif suppose de disposer, au-delà d'un simple organigramme positionnant les services dans une chaîne hiérarchique, d'une organisation fonctionnelle, partagée par la communauté de l'établissement et définissant clairement, pour chacune des missions de l'établissement, les activités relevant de chacun des services et les relations interservices; ce cadre fonctionnel, accompagnée d'une définition des emplois et des compétences nécessaires à sa mise en œuvre, est encore à stabiliser au sein de l'EnvA.

Pour le pilotage et la gestion, le processus d'élaboration budgétaire apparaît solide, articulé autour d'une note de cadrage budgétaire suivie d'un dialogue de gestion, animé par la DAF, avec l'ensemble des unités budgétaires et centres de responsabilité et une procédure d'arbitrage par les instances de direction de l'établissement. Cependant, sauf en matière d'investissement, pour lequel l'établissement dispose d'un schéma stratégique pluriannuel, l'élaboration budgétaire reste centrée sur une perspective exclusivement annuelle et son lien avec les orientations stratégiques de l'établissement reste à mettre en lumière. En effet, la note de cadrage budgétaire pour 2015, exclusivement centrée sur le processus d'élaboration (calendrier, formalisation des documents), n'assure pas le rôle mobilisateur autour de la stratégie de l'établissement qu'elle devrait remplir⁴¹.

La mise en œuvre de la gestion en autorisation d'engagement et crédits de paiement conformément aux dispositions du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique et l'aboutissement du projet de mise en place de la GPEC sera sans doute l'occasion pour l'établissement d'entrer plus résolument dans un cadre budgétaire à perspectives pluriannuelles et d'articuler plus clairement son projet de budget avec ses orientations stratégiques.

Au-delà de la procédure d'élaboration du budget, certains processus d'exécution budgétaire ont été définis (notamment sur l'engagement et la liquidation des dépenses⁴²) mais le travail n'est pas exhaustif et certaines procédures (notamment marchés publics) nécessiteraient d'être sécurisées et mieux partagées compte tenu des enjeux immobiliers actuels.

II – La fonction ressources humaines

1 ● Une fonction ressources humaines à renforcer

L'établissement a retenu dans ses objectifs la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mais, à ce jour, ce projet s'est borné à un état des lieux, par service, des emplois occupés qui date de juin 2014. Le comité n'a eu aucune connaissance d'une réflexion plus poussée pour faire évoluer cet existant en lien avec le projet stratégique de l'établissement.

Le retard pris sur ce projet structurant a privé l'établissement d'un outil mobilisateur à un moment où la situation financière appelait des décisions de réorganisation rapide avec un accompagnement au changement resserré. A cet égard, l'absence, pour les personnels non enseignants, d'un responsable identifié de la formation continue et d'un plan de formation structuré, tout comme le retard constaté sur les entretiens professionnels, est apparu comme un frein à la mobilisation de l'ensemble de la communauté.

⁴⁰ Source : projet d'établissement « axe stratégique n° 5

⁴¹ Source : note de service 04/2014 du 22 août 2014

⁴² Source : procédures trouvées sur le site de l'EnvA

La masse salariale sur ressources de l'établissement, après le « pic » de 2012 à hauteur de 5 424.334 € a connu une forte décrue en 2013 (4 839 140 € soit - 10,8 %) poursuivie en 2014 (4 788 400 € soit - 1 %) alors que la masse salariale sur part Etat augmentait de 3 % entre 2013 et 2014, passant de 12,85 M€ à 13,25 M€. ⁴³ Au BR2 de 2015, la masse salariale de l'établissement a repris un tendanciel positif (5,15 M€ en prévision soit 7,6 % d'augmentation). Ces importants changements sur une courte période, rendus nécessaires pour rétablir l'équilibre financier, demandent un plan de communication et d'accompagnement qui n'a pas suffisamment été mis en œuvre surtout auprès des services de fonctions support de l'EnvA. Le comité d'experts considère que cela doit être une priorité pour la nouvelle période de réformes.

Plus de la moitié des personnels sont des agents de catégorie A⁴⁴, environ 10% de personnels sont de catégorie B et 30 % de catégorie C. Cette sur-représentation des catégories A tient majoritairement au corps enseignant et à la filière formation et recherche, essentiellement composés de fonctionnaires sous plafond Etat. Cette caractéristique, associée au fort volume de CDD, souvent à temps partiel, inscrit sous plafond établissement, explique la forte disproportion entre la masse salariale sous plafond Etat (coût moyen de 64.700 €) et la masse salariale de l'établissement (coût moyen de 34.600 €) ⁴⁵.

Quatre cent quarante trois personnes ont été rémunérées en 2014 pour une consommation globale de 332,3 ETPT dont 193,8 sous plafond Etat et 138,5 sous plafond établissement (y compris personnels hors plafond). Il est à noter que la consommation du plafond Etat est saturée et n'évolue pas depuis 2013 (193,8). Au BR2 de 2015, la consommation Etat étant inchangée, l'établissement a une capacité de consommation de 102,99 ETPT sous plafond et 31,86 hors plafond ⁴⁶ (soit un plafond de 134,85 ETPT autorisés).

L'important volume des CDD (+ de 63 % de la consommation d'ETPT par des non titulaires hors et sous plafond de l'établissement), assure une relative souplesse d'adaptation aux aléas de la gestion. Pour autant, l'établissement saturant tous ses plafonds d'emplois, il lui est nécessaire de renforcer ses processus d'anticipation et de planification sur les recrutements pour mettre l'évolution de sa masse salariale sous contrôle. La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devra s'accompagner de processus de recrutement mieux sécurisés, privilégiant une anticipation accrue.

2 ● Une situation préoccupante en matière de prévention et de santé au travail et un dialogue social perfectible

L'établissement, bien que doté de laboratoires de niveaux de risques P2 et P3, ne dispose pas d'un service de prévention et de santé au travail mais d'un unique assistant de prévention rattaché hiérarchiquement à la secrétaire générale⁴⁷ et chargé d'animer un réseau de correspondants d'environ 30 personnes sur les 3 sites de l'EnvA. La faiblesse de cet effectif nuit à l'animation dynamique de cette fonction qui peine à apporter un appui suffisant aux correspondants des différents sites.

Après une enquête de la mutualité sociale agricole en 2012, un groupe de travail a élaboré un guide sur le bien-être au travail mais ce groupe n'est plus actif et le comité a constaté qu'aujourd'hui le document unique de prévention n'est pas finalisé, la formation en matière de prévention est essentiellement centrée sur le maniement des extincteurs et l'information des personnels se limite à la mise en ligne sur le site intranet de l'établissement de documents sur les principaux risques. L'établissement a indiqué postérieurement à l'évaluation l'existence d'une formation de sauveteur secouriste au travail ayant concerné 61 personnes mais sans autre indication sur le calendrier de cette formation et le devenir actuel au sein de l'établissement de ces 61 personnes.

Par ailleurs, une mise à jour uniquement annuelle de la liste des correspondants dans un établissement en cours de forte réorganisation n'assure pas les conditions optimales d'une réelle prévention des risques.

Depuis début 2015, la mutualité sociale agricole d'Ile-de-France qui assurait la médecine du travail pour les agents de l'EnvA s'est désengagée de cette action. L'établissement assure la couverture pour la médecine du travail

⁴³ Source : bilans sociaux 2013 et 2014

⁴⁴ Au premier septembre 2014, 76,4 % des ETPT contractuels EnvA sont de catégorie A (bilan social 2014)

⁴⁵ Source bilan social 2014

⁴⁶ Document BR2 2015

⁴⁷ La norme européenne ISO 15190 recommande notamment, outre la mise sur papier du fonctionnement « normal » d'un laboratoire à risque (auquel le manuel de biosécurité annoncé par l'établissement peut sans doute s'assimiler) de désigner un « répondant » sécurité dans chaque laboratoire de niveau de risques a minima P2. La création de ce correspondant n'a pas été signalée au comité.

des personnels contractuels inscrits sous son plafond d'emplois mais les personnels titulaires, qui sont sous plafond Etat, en sont exclus et le comité a constaté que l'information, transmise ultérieurement par l'établissement, concernant leur prise en charge par le GIMAC Santé au travail (et financée par la Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Île de France) n'était pas connue du CHSCT.

Cette situation dans un établissement intégrant la première clinique vétérinaire d'Europe, des espaces de confinement P2 et P3 et des laboratoires de recherche virologique présente un risque majeur en matière de prévention et de santé au travail que les deux employeurs, l'établissement et l'Etat⁴⁸, ne peuvent négliger.

Les représentants du personnel aux CA, CT, CHSCT jugent les échanges avec l'administration peu satisfaisants et peu nourris, autour de documents fournis tardivement, alimentant les inquiétudes des personnels sur les réorganisations et restructurations en cours. A cet égard, les bilans sociaux affichent une augmentation de l'absentéisme passant de 3,5 % en 2012 à 4,6 % en 2013 et 5,1 % en 2014 (soit entre 14 et 15 ETPT par an) et certains services, pourtant identifiés comme stratégiques comme la formation continue, sont en grande difficulté, confrontés à des départs ou des congés de maladie récurrents.

Il est probable que l'importance des enjeux budgétaires en concentrant l'essentiel des préoccupations de la direction sur les activités vitales pour le fonctionnement de l'établissement (notamment la gestion administrative du personnel et la paie pour la direction des ressources humaines) a conduit à mettre au second plan l'accompagnement aux changements imposés par la situation. Il serait nécessaire de lui donner un nouvel élan.

III – La fonction financière et comptable

Le budget (fonctionnement et investissement) de l'EnvA est passé de 19,85 M€ en 2011 à 28,49 M€ en 2015⁴⁹ (soit plus de 43 % d'augmentation). Cette augmentation tient largement aux lourds projets immobiliers de l'établissement puisque son fonctionnement global, sur la même période, est passé de 18,07 M€ à 16,35 M€ (soit - 9,5 %). La réduction a porté tant sur les dépenses de personnel (passant de 5,42 M€ au compte financier 2011 à 5,15 au BR2 2015) que sur les dépenses de fonctionnement proprement dites (passant de 12,65 M€ en 2011 à 11,21 M€ au BR2 2015).

Le fonctionnement déficitaire de l'établissement, largement antérieur à 2012 ainsi que l'a constaté l'audit du CGAAER⁵⁰, demandait une réorganisation profonde de la gestion. La situation déficitaire a perduré (tout en se réduisant) jusqu'en 2013 (-11.354,39 € de déficit au compte financier 2013) et le redressement n'est réellement acquis que depuis 2014 où est affiché un résultat de 6.814.683,87 €. Il intègre une subvention exceptionnelle du ministère (5,5 M€) qui n'a pas vocation à se renouveler et qui ramène le bénéfice à 1,3 M€ confirmant cependant le redressement effectué par l'établissement.

Aujourd'hui la situation financière semble assainie puisqu'au BR2 de 2015, les recettes globalisées couvrent les dépenses de fonctionnement prévues (16,77 M€ de recettes pour 16,35 M€ de dépenses). Pour autant, il est patent, au vu de ces chiffres, que la situation reste fragile et dépend aujourd'hui exclusivement de la capacité de l'établissement à mobiliser les ressources propres qu'il a inscrites à son budget.

1 ● Une analyse des coûts des services fortement biaisée par les deux plafonds d'emplois auxquels émerge l'établissement

Afin d'analyser, de responsabiliser et de piloter ses différents sites et unités logiques, l'établissement a découpé son fonctionnement en 10 unités budgétaires comprenant 50 centres de responsabilité et sous-centres de responsabilité.

L'établissement, structuré en deux plafonds d'emplois dont l'un pèse sur le budget de l'établissement alors que l'autre est budgétairement neutre, a des difficultés pour appréhender objectivement la réalité des coûts de ses services.

Ainsi, les personnels contractuels payés sur ressources propres, tout comme les recettes et dépenses de fonctionnement et d'investissement, sont affectés à chaque unité et centre de responsabilité par la direction en fonction de la nature des activités après le déroulement du dialogue de gestion avec les différentes entités.

⁴⁸ L'Etat est employeur des personnels inscrits au Titre 2 des programmes budgétaires

⁴⁹ Source BR2 2015

⁵⁰ Source CA du 24 septembre 2013

Cependant, ce modèle ne prend pas en considération la masse salariale des fonctionnaires affectés à ces mêmes entités budgétaires, faussant ainsi l'analyse de performance des sous-ensembles concernés et pouvant conduire à des interprétations erronées. De plus, l'établissement n'a pas homogénéisé les modalités de rattachement des ressources propres au service qui les génère.

La mise en œuvre de la comptabilité analytique devra conduire à revoir ce modèle et permettre une meilleure connaissance des coûts complets des services et des activités de l'établissement.

2 ● Une analyse des recettes à affiner

La situation de l'exécution par unité budgétaire au 2 septembre 2015⁵¹ fait apparaître une sous-exécution des recettes (50,8 % des recettes prévues a été perçu à fin août 2015) pour une exécution à hauteur de 72,32 % des dépenses prévues.⁵²

La situation de l'exécution budgétaire ne distingue pas, dans les différentes enveloppes, les recettes issues de la répartition des subventions des recettes issues des activités menées par les différents services. Le déficit constaté pour certains services entre les recettes et les dépenses peut donc tout autant provenir des versements échelonnés de la subvention de l'Etat que de retards dans la perception de ressources propres.

L'agent comptable note pour 2014 qu'« une part non négligeable du chiffre d'affaires hors subvention (17,13 %) est inscrite en produits à recevoir et qu'un effort particulier de facturation doit être réalisé pour assurer un encaissement de trésorerie au plus près de la réalisation de la facturation »⁵³. Avec près de 13 M€ de ressources propres prévues au budget et un plan prévisionnel de trésorerie pour 2015 programmant de forts décaissements sur les 4 derniers mois de l'exercice⁵⁴, le tableau de bord des services devrait utilement prévoir un suivi précis des encaissements en fonction de l'origine des fonds pour assurer une bonne réactivité de l'ensemble des acteurs concernés de l'établissement⁵⁵.

3 ● Un équilibre financier non totalement sécurisé.

L'agent comptable indique qu'en dépit des obligations réglementaires, aucun constat comptable n'est intégré dans les comptes au titre des droits à congés et des comptes épargne-temps enregistrés dans l'établissement. Cette situation qui laisse dans l'ombre un montant de provisions non identifié fragilise la réalité de son redressement financier⁵⁶.

De même, une attention accrue doit être portée sur la finalisation des travaux patrimoniaux qui, au CA de novembre 2013, a été présentée par l'établissement comme un chantier à mettre en œuvre. La situation n'a pas évolué depuis cette date sauf pour l'immobilier bâti pour lequel l'établissement disposait d'une évaluation finalisée par France Domaine qui a été intégrée dans son bilan au compte financier 2014. Les incertitudes sur l'inventaire physique peuvent conduire à l'intégration, dans de futurs budgets, d'amortissements non prévus induisant des difficultés financières non anticipées.

A l'examen des documents de suivi des opérations entre 2010 et 2015, il apparaît que l'établissement a encaissé, sur la période, 15,37 M€ en investissement, engagé 15,85 M€ et payé 13,63 M€. Il existerait donc un reliquat de 2,2 M€ de dépenses à couvrir sur les années à venir pour lesquelles 1,74 M€ de subvention ont déjà été encaissés.⁵⁷ Il reste à démontrer que les futurs budgets permettront d'assurer ces dépenses déjà financées sans compromettre son bon fonctionnement.

A cet égard, un tableau de suivi des opérations d'investissement selon les normes financières habituelles (montant affecté, montant engagé, montant payé par an et en cumulé faisant apparaître l'échéancier prévisionnel des futurs crédits de paiement pour chaque opération) permettrait d'assurer l'analyse de la soutenabilité budgétaire

⁵¹ Document fourni par l'établissement lors de la visite

⁵² 10 M€ de recettes perçues sur les 20 M€ prévus et 19,15 M€ de dépenses exécutées sur les 26,5 M€ prévus

⁵³ Rapport Agent comptable sur le compte financier 2014 page 5/13

⁵⁴ Passage d'un en-casse de 13 M€ en début d'exercice à 6 M€ en fin d'exercice, l'essentiel des décaissements importants se concentrant sur septembre à décembre

⁵⁵ Source : tableaux DGFIP_BR2_2015

⁵⁶ Source : rapport agent comptable sur le compte financier 2014 page 6/13

⁵⁷ Source : document budget_GBCP_BCG-Blin fourni lors de la visite

des projets d'investissement dans une perspective pluriannuelle. Les lourds enjeux du prochain CPER demanderont un suivi particulièrement rigoureux pour lequel des outils doivent être rapidement mis en place.

4 ● Un contrôle interne budgétaire et comptable encore embryonnaire

L'établissement est conscient de la nécessité de fiabiliser les procédures de gestion. Il a initié depuis 2014 une remise à plat de ses procédures de dépenses et de recettes notamment pour l'élaboration budgétaire. Il conviendrait d'élargir rapidement ces travaux à l'ensemble de la chaîne de gestion, de les approfondir et de les sécuriser d'autant que le ratio relativement élevé des restes à payer et charges à payer (près de 20 %⁵⁸) introduit de trop fortes incertitudes sur la situation d'un établissement encore financièrement très fragile.

La mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable est une opportunité à saisir pour mobiliser l'ensemble de la communauté sur les enjeux budgétaires qui sous-tendent les activités de l'école et donner du sens aux procédures à définir et valider collectivement.

D'une manière générale la fonction financière pâtit à la fois :

- d'un outil de gestion intégrée (COCKTAIL) mal adapté aux besoins de suivi de gestion de l'établissement (pas d'outil spécifique pour le suivi des opérations d'investissement, pas de comptabilité analytique, des difficultés dans l'élaboration du bilan comptable)
- d'un dialogue de gestion segmenté, non encadré par des procédures robustes où chacun des acteurs, en recettes comme en dépenses, est régulièrement associé à des correspondants en amont comme en aval de son activité.
- d'une absence d'un plan de formation structuré sur la chaîne de la gestion allant au-delà de la formation outil.

Cette situation est d'autant plus dommageable à la maîtrise budgétaire des actes de gestion que l'outil COCKTAIL, aujourd'hui pour partie inadapté aux besoins de l'établissement, ne sera pas au rendez-vous pour la mise en œuvre du GBCP alors que la nouvelle gestion publique nécessite une articulation harmonieuse de tous les acteurs de la chaîne de la gestion (services métiers, direction des affaires financières (DAF), direction des ressources humaines (DRH), direction du patrimoine, direction scientifique, service juridique, agent comptable).

La mise en place de la réforme budgétaire et de l'outil adapté permettra à l'établissement de poursuivre ses objectifs en matière de développement du contrôle interne et de mettre en place une comptabilité analytique, aujourd'hui difficile à implanter faute d'outils adaptés. Un retour régulier vers l'établissement des coûts des personnels sous Titre 2 Etat pour un retraitement en comptabilité analytique sera alors indispensable.

IV – Une fonction immobilière et logistique à consolider

L'EnvA est implanté sur près de 117 hectares réparties sur 3 sites (Alfort, Goustranville en Basse Normandie et Champignelles en Bourgogne) comprenant de nombreux bâtiments développant une surface au sol de plus de 60.000 m².

Le site principal à Maisons-Alfort s'étend sur 11,9 hectares dont 9,5 sont gérés par l'EnvA, le reste accueillant d'autres entités : l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), la Société hippique de l'Ecole vétérinaire d'Alfort (SHEVA) qui est une association de la ville de Maisons-Alfort et l'Institut français du porc (IFIP). Il comprend 29 bâtiments couvrant 57 000 m² (dont près de 6 000 m² sont désaffectés ou inoccupés) et érigés tout au long du temps depuis la création de l'école en 1766. Certains sont inscrits à l'inventaire des monuments historiques. Il intègre deux résidences universitaires, un Musée historique et un jardin botanique.

Depuis 2007, l'établissement a défini une stratégie immobilière structurante, qui améliore peu à peu la fonctionnalité du site tout en requérant une adaptation à des financements publics contraints. Le schéma directeur immobilier concerne essentiellement le site de Maisons-Alfort dont la vétusté de nombreux bâtiments et leur inadéquation aux missions actuelles de l'école appellent une restructuration et une rationalisation en conformité avec les objectifs du projet d'établissement. Adossé aux grandes orientations du projet d'établissement, il structure le campus en distinguant les différents pôles (enseignement clinique, recherche et enseignement général et administration). Il s'agit majoritairement d'opérations de réhabilitation dont le coût global, évalué à 75 M€, a reçu

⁵⁸ Source : rapport agent comptable sur le compte financier 2014 page 8/13

l'appui financier du CPER avec une dotation de 45 M€ (30 M€ de l'Etat et 15 M€ de la Région Ile de France). Les 30 M€ complémentaires pourraient être trouvés par la valorisation d'une partie du foncier du site selon des modalités qui restent, à ce stade, à définir.

Quatre bâtiments judicieusement positionnés sur le terrain ont été récemment construits. Autour de l'emblématique siège social de l'agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses - 2014), trois bâtiments sont exploités par l'EnvA : le centre de recherche biomédicale (CRBM, 2008), le centre hospitalier universitaire vétérinaire d'Alfort pour animaux de compagnie (CHUVA-AC, 2009), et le bâtiment Camille Guérin regroupant sciences de base et biologie médicale (BCG, 2015).

Des pistes de mutualisation de locaux et d'équipements avec l'Anses sont explorées (mutualisation du laboratoire P3 par exemple). Il reste à les concrétiser, ce qui apporterait de la transversalité et du dynamisme scientifique. Ce projet peut contribuer à la formation par la recherche des étudiants et au nécessaire ressourcement de la formation en sécurité sanitaire des aliments.

L'école souhaite construire un bâtiment dédié aux animaux de production à proximité des salles d'anatomie et d'autopsie, un nouveau bâtiment recherche, un bâtiment pour l'Agora (administration, amphithéâtres, salles de cours), moderniser la clinique équine d'Alfort et améliorer le bâtiment qui accueille le musée Fragonard (labellisé Musée de France) et la bibliothèque. Cette restructuration devrait permettre de démolir les bâtiments inadaptés et de dégager la valorisation foncière permettant de boucler l'opération et de finaliser la modernisation du site francilien.

En complément, l'école exploite deux lieux en province. Un centre d'application avec hébergement (33 places)⁵⁹, comportant des salles de formation rénovées en 2007 avec des fonds européens⁶⁰ et une ferme pédagogique (86 ha - ovins, bovins, cervidés et rucher) dans l'Yonne (Champignelles - CAPA). Un site spécialisé à Goustranville en Normandie (CIRALE - 2.725m² bâtis sur 19 ha) dédié à la clinique et l'examen du cheval.

Les opérations immobilières sont pilotées par le directeur du patrimoine immobilier. Compte tenu des enjeux attachés à cette opération immobilière d'envergure, le directeur du patrimoine sera assisté par un maître d'ouvrage délégué pour lequel les procédures de recrutement par appel d'offres sont en cours, ce qui paraît raisonnable.

Les personnels sont conscients de la nécessité et des enjeux de l'opération mais inquiets à la fois de la réorganisation des espaces et des réorganisations fonctionnelles qui les accompagnent. Les instances de l'établissement (CT, CA, CHSCT) semblent peu impliquées dans le projet et le comité technique, notamment, regrette d'y être peu associé alors que des restructurations de service sont d'ores et déjà commencées ou annoncées. De ce fait, la communication interne sur le projet immobilier mériterait une attention particulière.

Par ailleurs, l'EnvA est l'héritière d'un important patrimoine scientifique qui est valorisé au mieux en fonction des moyens disponibles. La bibliothèque et surtout le musée Fragonard, qui a bénéficié d'importants subsides pour sa rénovation et le développement de supports audiophoniques, en sont les meilleurs témoins. Ils sont mis en avant sur le site web et dans des activités pédagogiques à destination des étudiants de l'EnvA mais aussi du grand public qui visite en grand nombre le musée.

V – Un système d'information de gestion insuffisant pour répondre aux ambitions du plan stratégique

La direction des systèmes d'information comprend 7 personnes qui gèrent les applications de gestion, les applications métiers et les réseaux et assurent la gestion du parc informatique et l'accompagnement des projets TICE et multimédia.

La cartographie des systèmes d'information, établie en 2014, confirme la faiblesse de l'établissement en matière d'outils de gestion de ses activités.

Il en ressort que, hors la suite intégrée des applications COCKTAIL qui couvre, si l'on excepte le module de comptabilité générale peu satisfaisant, plus de 70 % des besoins métiers, les autres applications en gestion des ressources humaines, en formation et scolarité ou en gestion de l'immobilier ne couvrent pas de manière satisfaisante les besoins métiers. Pour la formation continue ou la gestion des salles, le besoin métier ne semble pas totalement identifié.

⁵⁹ Rapport d'autoévaluation. Présentation du CAPA.

⁶⁰ <http://www.senat.fr/questions/base/2013/qSEQ13070519S.html>

Le contrôle des connaissances « en ligne » est en cours de mise en place (plate-forme d'apprentissage EVE et site AlforPro dédié à la formation continue). La finalisation des procédures (organisation opérationnelle, calendrier, sécurisation des machines) est en cours de définition et les acteurs concernés paraissent satisfaits.

L'intégration de l'informatique dans les différents métiers reste encore embryonnaire et la diversité des outils ne permet pas de rationaliser l'urbanisation des systèmes. La sécurité du système d'information est encore fragile.

Pour consolider le système d'information, la mise en chantier d'un schéma directeur informatique dans une vision plus intégratrice des métiers mériterait une attention particulière.

Conclusion

Malgré la grave crise financière qu'a eu à affronter l'établissement de 2010 à 2013 et son important défi immobilier, l'EnvA a mené avec énergie une importante réforme depuis la dernière évaluation menée par l'AERES en 2009. Celle-ci a concerné presque tous les secteurs de l'école afin de pouvoir rivaliser à l'horizon de 2020 avec les meilleurs établissements d'enseignement vétérinaire européens et nord-américains. En termes de formation, elle vise à réorganiser le cursus en suivant l'approche par compétences dès la formation initiale en utilisant au mieux les outils multimédias, les jeux de rôles et les simulations sur mannequins. Le nombre important de cas cliniques allié au nombre raisonnable d'étudiants lui a permis de bien progresser durant la période évaluée. La recherche au sein de l'EnvA est en pleine structuration en deux axes thématiques à consolider en exploitant les nombreuses synergies possibles au sein de la Comue « Université Paris-Est », de l'IAV2F et avec l'Inra, l'Inserm et l'Anses mais elle demande encore des efforts pour arriver à une valorisation significative. Par contre les services supports de l'EnvA ont profondément souffert du rythme rapide et de l'importance des réformes mises en œuvre et devront faire l'objet d'une attention prioritaire dans la période suivante, notamment en les dotant des outils et des personnels adaptés à leurs fonctions.

Les points forts

- Une direction assumant pleinement sa fonction et une équipe impliquée, soutenues par le CA et porteuses d'un projet stratégique structuré.
- Une réforme pédagogique de la formation initiale vétérinaire, ambitieuse et bien construite dans ses objectifs et ses moyens, en cours d'implémentation.
- Un grand nombre d'enseignants-chercheurs et de praticiens hospitaliers reconnus par la plupart des collèges de spécialistes européens et/ou américains leur permettant d'encadrer de nombreux résidents.
- Un schéma directeur immobilier structuré et articulé avec le projet stratégique.
- Un CHUVA - Animaux de compagnie moderne et des projets de construction et de rénovation des pôles ruminants et équins.

Les points faibles

- Une inadéquation entre les ambitions affichées et les moyens mis en œuvre, en raison notamment d'un accompagnement au changement insuffisant.
- Un déficit de communication sur la définition et la mise en œuvre des axes stratégiques, auprès de l'ensemble de la communauté de l'école et de certaines instances.
- Un sous-emploi préoccupant des synergies et des opportunités offertes, à proximité, par la Comue « Université Paris-Est » notamment à destination des étudiants, mais aussi par l'Anses, sur le plan de la recherche.
- Une mobilité internationale, tant étudiante qu'enseignante, insuffisante et un manque d'appropriation des outils de communication qui pénalisent la visibilité de l'établissement.
- Une formation continue en manque de vision et de moyens.
- Une appropriation insuffisante de la réorganisation de la recherche en pôles pourtant susceptible d'accroître sa visibilité.

Les recommandations

- Déployer au cœur de la gouvernance un véritable management par la qualité intégrant le dialogue avec toutes les parties prenantes.
- Finaliser les réformes de la formation entamées lors de la période 2009-2015 :
 - au plan pédagogique, accompagner les équipes enseignantes en charge de mettre en place les réformes ;
 - évaluer les réformes en collaboration plus étroite avec les autres écoles vétérinaires ;
 - stabiliser et pérenniser la formation dédiée aux animaux de production et à la sécurité sanitaire dans la chaîne alimentaire notamment en fixant rapidement le sort du site de Champignelles, maillon indispensable pour la formation dans ces domaines.
- Renforcer en compétences les moyens alloués à la DEVE pour lui permettre de poursuivre le déploiement du plan stratégique de formation initiale mais aussi définir et mettre en œuvre une politique en matière de vie étudiante culturelle et sociale.
- Clarifier le positionnement et les missions respectives de la direction scientifique, des 2 pôles scientifiques et du conseil scientifique au service de la stratégie de recherche et de la dimension recherche dans la formation.

Au titre des recommandations suivantes, le comité a conscience qu'il est aussi de la responsabilité de la tutelle de contribuer à leur mise en œuvre :

- Développer la dimension GPEC en matière de gestion RH en intégrant l'ensemble des personnels affectés à l'établissement.
- Mettre en place une comptabilité analytique intégrant l'ensemble des coûts générés par les activités de l'établissement tous budgets confondus.
- Trouver une solution pérenne pour le fonctionnement du nouvel hôpital des animaux de compagnie permettant de valoriser les internes et offrant la possibilité aux enseignants-chercheurs de développer leurs recherches.
- Informer les lycéens et les élèves de classes préparatoires sur la diversité des débouchés du diplôme de vétérinaire dans le cadre du continuum bac-3 à bac+ 3.

Liste des sigles

A

AEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AH	Assistant hospitalier
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
ASV	Auxiliaire spécialisé vétérinaire

C

CA	Conseil d'administration
CAPA	Centre d'application
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil des enseignants
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CG	Conseil général
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHUVA	Centre hospitalo-universitaire vétérinaire d'Alfort
Cirad	Centre de coopération international en recherche agronomique pour le développement
CIRALE	Centre d'imagerie et de recherche sur les affections locomotrices équine
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CRBM	Centre de recherche biomédicale
CRPM	Code rural et de la pêche maritime
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
DEFV	Diplôme d'études fondamentales vétérinaires
DESV	Diplôme d'études spécialisées vétérinaires
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche du ministère chargé de l'agriculture
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DS	Direction scientifique

E

EC	Enseignant chercheur
EnvA	École nationale vétérinaire d'Alfort
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Iatoss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IAV2F	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRCA	Institut de recherche clinique animale

L

L	(LMD) Licence
LabEx	Laboratoire d'excellence

M

M	(LMD) Master
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MC	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

P

P	(Master) professionnel
PH	Praticien hospitalier
PR	Professeur des universités

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

T-U

TD	Travaux dirigés
UC	Unité de compétence
UMR	Unité mixte de recherche
UPE	Université Paris-Est
UPEC	Université Paris-Est Créteil
USC	Unité sous contrat

Observations du directeur



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

Pr Marc Gogny
Directeur

Maisons-Alfort, le 22 février 2016

Le Directeur

à

Tél. : 01 43 96 71 80
Fax. : 01 43 96 71 25

Madame Nadine Lavignotte
Directrice des évaluations des établissements
par interim
HCERES
20, rue Vivienne
75002 Paris

N/réf. : 2016-35/MG/CF

Objet : réponse au rapport d'évaluation de l'EnvA

Madame la directrice,

Vous m'avez adressé le 11 février dernier le rapport d'évaluation de l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort (EnvA). Je tiens tout d'abord à remercier le comité d'expert et les équipes de l'HCERES pour le travail accompli et l'éclairage qui nous a été apporté. Cet éclairage constitue un jalon important pour poursuivre la dynamique engagée, en faveur de la consolidation du redressement de notre établissement et de son inscription dans le 21^{ème} siècle.

Riches de ses 250 ans d'histoire, l'EnvA s'est constamment adaptée aux mutations sociales et scientifiques des temps qu'elle a traversés. Elle connaît aujourd'hui une nouvelle phase déterminante de son évolution. Je vous suis reconnaissant de mentionner dans la conclusion du rapport l'énergie déployée pour conduire cette réforme. Je souhaite souligner l'implication déterminée de l'ensemble de la communauté de l'Ecole, et le soutien appuyé de sa tutelle pour la mener à bien.

Les observations suivantes s'inscrivent dans ce contexte, et visent essentiellement à apporter quelques éclairages complémentaires aux appréciations des experts.

Stratégie et gouvernance

Le rapport met en évidence le redressement opéré vigoureusement depuis 2012, en regrettant l'absence d'accompagnement du changement. Il mentionne néanmoins l'existence de très nombreuses instances. Il est à noter que ces instances, de nature institutionnelle ou non, ont un fonctionnement effectif et un rythme de réunion très régulier. Elles permettent de larges échanges, les invitations à certaines d'entre elles étant systématiquement élargies au-delà des seuls membres élus (conseil des enseignants, conseils de département, conseil d'administration).

L'Ecole est par ailleurs très attachée au développement de ses partenariats, tant au plan local que national. Concernant l'Anses, les relations sont avérées depuis plusieurs années, notamment dans le secteur de la recherche, avec trois unités de recherche en partenariat, dont une (UMR de virologie) dirigée par un chercheur de l'Anses et hébergée à l'EnvA. Concernant plus globalement les partenaires de la COMUE, des relations anciennes et avérées existent avec l'UPEC, tant dans le domaine de la recherche (UMR communes), que de la formation (master SEMHA en particulier) et de la médecine universitaire. Le directeur scientifique de l'EnvA contribue activement à l'animation et au développement du pôle « santé-société » de la COMUE et le directeur de l'EnvA ou son adjoint participe systématiquement à la réunion hebdomadaire du conseil des membres.

École nationale vétérinaire d'Alfort
7, avenue du Général de Gaulle – 94704 Maisons-Alfort Cedex
Tel : 33 (0)1 43 96 71 00 – Fax : 33 (0)1 43 96 71 25 – www.vet-alfort.fr
SIRET : 199 406 083 000 14 – N° TVA : FR55 199 406 083

Au sujet de l'Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France (IAVFF), le constat de résultats limités au moment de la visite du comité d'expert apparaît logique dans la mesure où cet Institut n'est en place que depuis quelques mois. L'EnvA y apporte cependant d'ores et déjà une contribution active, appelée à se développer notamment pour l'élaboration du nouveau référentiel de formation vétérinaire et la coordination de la recherche clinique.

Concernant la communication, après la mise en service d'un site intranet totalement rénové, non mentionné dans le rapport, la refonte intégrale du site internet est d'ores et déjà programmée. Un site dédié aux 250 ans de l'Ecole est dès à présent en service, et servira de prototype pour ce nouvel internet.

Quant à la démarche qualité, le rapport souligne que sa mise en place en tant que système date de 2010. Il convient cependant de préciser que certains de ses éléments constitutifs sont bien antérieurs à cette date. Ainsi, l'évaluation des enseignements par les étudiants est en vigueur depuis plus de 20 ans. Son organisation systématique et sous forme numérique, les différentes composantes de l'évolution pédagogique en cours, le développement de l'encadrement des cliniques par des diplômés européens, le renforcement de la valence recherche dans les profils de poste d'enseignants-chercheurs, la structuration de la recherche, relèvent bien d'un processus d'amélioration continue, dans le sens des standards européens.

Recherche et formation

Si l'effort de structuration de la recherche est bien mis en évidence dans le rapport, les performances de l'Ecole dans ce domaine sont peu soulignées. Il convient cependant de rappeler son excellent positionnement au regard des critères retenus par la tutelle, tant du point de vue global (IF compris entre 0.518 et 14.74 ; moyenne : 3.24) que pour la proportion de citations des articles publiés.

Concernant la formation initiale des vétérinaires, l'évolution pédagogique en cours de déploiement débutera sa troisième année de mise en œuvre à la rentrée universitaire 2016. Cette réforme a pour ambition de centrer l'enseignement sur l'« approche compétences », en privilégiant les démarches pédagogiques rendant l'étudiant acteur de sa formation. Pour couvrir l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice du métier, l'équipe pédagogique a notamment été renforcée récemment par le recrutement d'une maître de conférences en gestion et management et le nombre de cliniciens titulaires d'un titre de spécialiste dans leur discipline a été notablement étoffé. Le programme d'enseignement correspondant est en cours de déploiement tout au long du cursus. Il est à souligner que l'évaluation réalisée par l'AEVEV en avril 2015 ne met en évidence aucune déficience concernant les champs de compétence couverts par la formation. Par ailleurs, cette évolution pédagogique est l'occasion de mieux structurer et exploiter l'évaluation des enseignements réalisée par les étudiants, devenue obligatoire.

Le rapport souligne à juste titre la nécessité de dynamiser le secteur de la formation continue. Il convient de noter le caractère conjoncturel de l'insuffisance de personnel relevée au moment de la visite. Depuis la visite, une équipe de trois personnes a été reconstituée autour de l'enseignant-chercheur responsable de ce secteur.

La richesse et la diversité des cas cliniques rencontrés par les étudiants durant leur cursus pour toutes les espèces animales sont judicieusement soulignées. A ce sujet, il est à noter que les animaux de production hospitalisés à l'école proviennent d'un secteur bien plus large que celui indiqué dans le rapport.

Réussite des étudiants

En premier lieu, il faut souligner que l'évolution pédagogique n'a pas pour objectif d'alourdir le temps de travail des étudiants, qui reste dans les normes fixées par le processus de Bologne. Comme l'a relevé le comité d'experts, le développement des activités d'enseignement à effectif réduit au détriment du cours magistral constitue une avancée réelle, en favorisant la mise en œuvre de méthodes actives.

L'école est également attachée à la qualité du recrutement de ses étudiants. A cette fin, les étudiants de l'EnvA participent régulièrement à des forums d'information dans leur lycée d'origine. En outre, l'organisation à l'Ecole par les étudiants en mars 2016 d'un forum destiné aux élèves de classes préparatoires témoigne de cette préoccupation.

Concernant l'observatoire des anciens élèves, si le dispositif en place est effectivement perfectible, il est à souligner qu'il existe depuis un an un observatoire construit au niveau national sous l'égide de l'ordre des vétérinaires, à la construction duquel l'EnvA a activement participé et dont la montée en puissance est planifiée.

Le rapport évoque également la situation des internes. Nous souhaitons préciser qu'en application de la réglementation définie au niveau national, les internes sont sous statut étudiant.

Concernant la vie étudiante, les éléments relevés dans le rapport (paiement du loyer des locaux de vie étudiante, financement des entraîneurs des activités sportives), même s'ils ont effectivement un caractère ciblé, constituent un effort financier conséquent, très bien positionné par rapport aux établissements de taille comparable.

Enfin, si les actions relatives à la santé des étudiants reposent effectivement sur le réseau de soin et de prévention de l'UPEC, les étudiants bénéficient de la présence hebdomadaire d'un médecin universitaire et de permanences d'une psychologue.

Relations européennes et internationales

Les éléments relevés dans le rapport se rapportent essentiellement à la mobilité de longue durée dans le cadre de dispositifs établis tels qu'Erasmus et BRAFAGRI. Il convient cependant de rappeler que le cursus des études vétérinaires intègre une mobilité internationale obligatoire pour tous les étudiants, qui est effectivement mise en œuvre à l'EnvA.

Pilotage et gestion

Sur ces thématiques, le rapport s'attache en premier lieu au sujet des ressources humaines. Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a effectivement été engagée par l'établissement. Nous confirmons notre volonté de la mener à bien, en s'appuyant sur l'utilisation et la consolidation des leviers déjà en place (fiches de poste, entretiens professionnels, lettres de mission,...). En outre, comme le montrent les bilans sociaux, des actions de formation continue des personnels, pour lesquelles des priorités sont définies, sont effectivement mises en place.

Dans ce même domaine, il est fait référence aux plafonds d'emploi. Il convient de préciser que les 138,5 ETPT auxquels il est fait référence correspondant aux agents payés sur budget d'établissement et intègrent les personnels hors plafond d'emploi.

Les experts considèrent que l'analyse des coûts des services est fortement biaisée par les deux plafonds d'emploi auxquels émerge l'établissement. Cependant, les dépenses relatives à la masse salariale payée sur budget d'établissement sont bien affectées par Centre de Responsabilité.

D'un point de vue général, concernant la gestion, on peut regretter que l'effort de structuration et de rationalisation des modalités de gestion de l'établissement, qui constitue l'un des piliers du redressement budgétaire, ne soit que peu souligné.

Concernant la santé des personnels, après une période de vacance du fait du désistement de la MSA, la médecine de prévention est désormais assurée par le GIMAC, tant pour les agents titulaires que contractuels. Une information à ce sujet a été présentée lors de la séance du CHSCT du 30 novembre 2015, soit immédiatement après signature de la convention, en présence du médecin désigné par le GIMAC pour assurer ce service à l'EnvA.

École nationale vétérinaire d'Alfort
7, avenue du Général de Gaulle – 94704 Maisons-Alfort Cedex
Tel : 33 (0)1 43 96 71 00 – Fax : 33 (0)1 43 96 71 25 – www.vet-alfort.fr
SIRET : 199 406 083 000 14 – N° TVA : FR55 199 406 083

Plus généralement, l'ensemble des instances consultatives de l'établissement est réuni régulièrement (au minimum trois fois par an pour chacune d'elles). Elles s'appuient sur des documents envoyés dans les délais réglementaires, lorsqu'ils sont définis.

En particulier, le schéma directeur immobilier a été à plusieurs reprises inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration, dont les comptes rendus sont systématiquement diffusés sur l'intranet. Dès lors que des réorganisations majeures de l'établissement interviendraient, elles seraient également débattues en CA.

Enfin, concernant les systèmes d'information, l'établissement partage l'importance de la structuration de son schéma directeur informatique, à laquelle il s'emploie, avec le souci de l'enrichir des applications nécessaires pour répondre aux « besoins métiers ». Dans le domaine de la formation, la mise en œuvre et l'enrichissement permanent des plateformes Eve et AlforPro, fondées sur le logiciel Moodle, puis de l'ePortfolio MaEvA qui s'appuie sur Mahara, constituent des avancées essentielles, peu mentionnées dans le rapport.

L'établissement portera toute son attention aux conclusions et recommandations du rapport, dont il tirera le meilleur profit pour poursuivre sa progression et consolider son positionnement dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche à ses différents niveaux d'organisation.

Pr Marc Gogny
Directeur



The stamp is circular with the text "ÉCOLE NATIONALE VÉTÉRINAIRE D'ALFORT" around the perimeter and a small star at the bottom. A signature is written across the center of the stamp, and the words "Le Directeur" are printed below the signature.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'école nationale vétérinaire d'Alfort a eu lieu du 30 septembre au 2 octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Georges Daube, Doyen de la faculté de médecine vétérinaire de Liège.

Ont participé à l'évaluation :

- Maryse Darnaudguilhem, Ancienne secrétaire générale adjointe au rectorat de Versailles
- Pierres Dos Santos, PU-PH, Vice-président en charge de la recherche de l'université Bordeaux
- Florence Dufour, Directrice de l'école de biologie industrielle de Cergy
- Pascal Fanuel, Docteur vétérinaire
- Sacha Sarfati, Vice-président étudiant de l'université Pierre et Marie Curie-Sorbonne Universités

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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