


# HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation d'Oniris, École  
nationale vétérinaire,  
agroalimentaire et de l'alimentation,  
Nantes-Atlantique

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 05/05/2017

# HCERES

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

Établissements

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

Michel Carrier, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	9
I – Une stratégie de l'établissement à partager et à concrétiser pour un meilleur positionnement	9
II – La politique de partenariats	10
1 ● Des partenariats territoriaux efficaces s'inscrivant harmonieusement dans une politique de site	10
2 ● Des partenariats académiques complémentaires à mieux développer	10
3 ● Des partenariats avec les milieux socio-économiques à organiser	11
III – Un établissement déstabilisé qui se reconstruit pas à pas	11
1 ● Une vie institutionnelle assainie	11
2 ● Un organigramme en construction	12
3 ● Passer d'une « stratégie » contestée à une stratégie élaborée collectivement et partagée	12
IV – Une identité encore à affirmer et une communication globale à développer	12
1 ● Une communication interne à étayer	12
2 ● Des volets de la communication externe à consolider et à créer	13
3 ● Un service communication à consolider	13
La recherche et la formation	15
I – Une recherche de qualité en réorganisation mais dont l'animation et la promotion restent à concrétiser	15
II – Une sensibilisation à la recherche effective mais peu efficace	16
III – Politique en matière de formation initiale	16
1 ● Une organisation plaçant la formation au cœur du dispositif qui devra montrer son efficacité	16
2 ● Des formations en évolution à adapter aux débouchés	16
3 ● Transformation pédagogique : des actions significatives à structurer et sur lesquelles capitaliser	17
IV – La politique en matière de formation continue	17
1 ● Une formation continue en stagnation qui vit sur ses acquis	17
2 ● Une stratégie à développer, une implication à stimuler	17
V – Le CHUV, un établissement de soins performant, innovant et bien équipé	18
VI – Un centre de documentation récemment modernisé	18
La réussite des étudiants	19
I – Une réflexion large sur l'ensemble du parcours des étudiants du recrutement à l'insertion professionnelle est à mener pour les deux parcours	19
II – Une nécessité de structurer les conseils de perfectionnement	19
III – Un dynamisme de la vie étudiante et un accueil pour les étudiants et par les étudiants de qualité, soutenus par une forte disponibilité des services	20
IV – De nombreux espaces d'échanges qui doivent être clarifiés dans leur rôles, dans leurs interactions réciproques et dans leurs objectifs opérationnels	20

La valorisation et la culture scientifique	21
1 ● Un circuit de valorisation à optimiser	21
2 ● Des plateformes technologiques insuffisamment utilisées	21
3 ● Une diffusion de la culture scientifique vers les professionnels et le grand public	21
Les relations européennes et internationales	23
I – Une politique internationale en cours de définition	23
II – Une mobilité des étudiants très satisfaisante	23
Le pilotage	25
I – Un établissement qui se transforme en profondeur	25
1 ● Une prospective pluriannuelle à construire	25
2 ● Un dialogue de gestion efficace au plan financier à généraliser	25
II – Des fonctions support hétérogènes dans leurs performances	26
1 ● Une situation financière confortable et bien gérée pouvant faciliter le choix d'un modèle économique durable	26
2 ● Une fonction ressources humaines à repenser pour devenir le support d'une stratégie	26
3 ● Un système d'information en voie d'amélioration mais sans ligne directrice visible	27
4 ● Un patrimoine immobilier de qualité dont la gestion doit être mieux structurée	27
III – Une démarche qualité qui nécessite d'être portée politiquement	28
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations de la directrice générale	33
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation

Oniris, École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique, est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF). Ce grand établissement à caractère scientifique, culturel et professionnel a été constitué, au 1<sup>er</sup> janvier 2010, par la fusion de l'École nationale vétérinaire de Nantes (ENVN, créée en 1979) et de l'École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires (ENITIAA, créée en 1973).

Comme souligné dans le rapport d'autoévaluation (RAE), Oniris se veut un acteur essentiel de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les domaines de la santé et du bien-être animal, de la santé publique vétérinaire et de la production, transformation, innovation pour une alimentation humaine, saine et équilibrée, qui répond aux exigences de qualité et de sécurité des consommateurs. L'établissement souhaite contribuer ainsi au développement du concept intégratif « *one world, one health* » en déclinant à tous les échelons de ses pratiques, l'éthique humaine et animale, les notions de durabilité et d'acceptabilité des filières de production et de transformation, de santé intégrée des écosystèmes. Pour ce faire, la stratégie d'Oniris s'articule autour d'une organisation en triptyque - Recherche-Formation-Innovation ou RFI - mettant la formation et donc l'étudiant au cœur du projet et devant se traduire à la fois à l'échelle régionale, nationale, européenne et internationale.

Oniris accueille environ 1 100 étudiants dont plus de 600 étudiants vétérinaires, 400 étudiants dans la filière ingénierie et 90 doctorants. Parmi les 536 personnels, 22 % sont enseignants-chercheurs et 78 % font partie de la catégorie latos<sup>3</sup> subdivisée en 58 % de titulaires et 42 % de contractuels.

Les locaux de l'établissement sont répartis sur deux sites, La Chantrerie et La Géraudière, localisés sur la commune de Nantes et espacés d'une dizaine de kilomètres de part et d'autre de l'Erdre. Ce patrimoine correspond à une superficie bâtie de 60 000 m<sup>2</sup>, 2/3 sur le site de La Chantrerie (formation vétérinaire) et 1/3 sur celui de La Géraudière (formations ingénieurs) avec des bâtiments majoritairement construits il y a 30 à 40 ans.

Le budget d'Oniris avoisine 24 millions d'euros ; l'établissement dispose fin 2015 d'un fonds de roulement de 9,7 millions d'euros et d'une trésorerie de 9 millions d'euros. L'établissement n'est pas passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) comme tous les EPSCP du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt.

Ce grand établissement nantais a pour cœur de métier la formation, de vétérinaires (en 5 ans) et d'ingénieurs (en 3 ans), après la réussite à un concours à l'issue d'un cycle préparatoire de deux à trois ans ; il accueille également des doctorants (Oniris délivre le doctorat depuis 2008), des étudiants en master (cinq spécialités de master dont deux co-habilitées jusqu'en 2017) et dispense une formation qui conduit à l'obtention d'un diplôme de technicien (BTS). Outre le maintien des deux cursus de ces formations spécifiques, la fusion de l'établissement a permis un rapprochement et un travail en commun concernant les volets de l'hygiène et de la qualité des aliments. L'activité de formation continue concerne chaque année plus de 630 professionnels.

Cinq départements d'enseignement (Biologie, Pathologie et sciences de l'aliment ; Génie des procédés alimentaires ; Management, statistique et communication ; Santé des animaux d'élevage et santé publique ; Sciences cliniques) sont le socle de l'organisation des missions de formation. Chaque département est dirigé par un binôme, responsable et responsable adjoint. Pour la plupart, ces binômes ont été renouvelés en décembre/janvier 2015-2016. Un département d'enseignement a la responsabilité de la conception, de l'organisation (en lien étroit avec la DEVE), de la réalisation des enseignements, prioritairement des formations initiales (niveau de base, d'approfondissement et/ou de spécialisation). Il peut, conformément à la politique de formation d'Oniris, proposer des actions de formation continue.

L'établissement comporte 13 unités de recherche, dont cinq sont actuellement des UMR (Unité mixte de recherche) sous la co-tutelle de l'Inra (3 unités), de l'Inserm (1 unité), du CNRS (1 unité). Ces unités de recherche sont la base de l'organisation des missions de recherche et de la formation doctorale. Par leurs thématiques de recherche, elles contribuent à la compréhension du vivant, à la maîtrise et à l'innovation dans le domaine des processus de production et de transformation des denrées alimentaires. Chacune est dirigée par un directeur d'unité, accompagné ou non d'un adjoint. Oniris dispose de lieux d'échange avec certains de ses partenaires (via ses unités mixtes technologiques, les chaires d'entreprises, la formation continue, etc.), d'équipements à la pointe de la technologie (bouche artificielle, salle de co-design, centre d'excellence Nikon, plateau de chirurgie équin, *Virtual*

<sup>3</sup> Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service.

*care*, etc.), de laboratoires de diagnostic et de plateformes structurées (la halle de technologie alimentaire, le CHUV<sup>4</sup>, le CVFSE<sup>5</sup>).

Les deux cursus principaux, vétérinaire et ingénieur, bénéficient, directement ou grâce à une politique de partenariats et de diplômes en alternance, d'une accentuation de l'ouverture des diplômés vers le monde de l'entreprise et vers l'entrepreneuriat. En gardant une fenêtre ouverte sur l'entreprise, Oniris veut adapter ses formations aux besoins et évolution des métiers, valoriser et diffuser auprès des acteurs professionnels des filières vétérinaires et ingénieurs, ses expertises scientifiques et techniques, ses savoir-faire technologiques et pédagogiques. L'ouverture à l'international se réalise par les programmes Erasmus, les doubles cursus et les résidanats européens pour les spécialités vétérinaires. Toutefois, il faut noter que l'établissement n'a pas l'agrément par l'AEVEV<sup>6</sup>.

L'établissement a traversé en 2014-2015 une crise particulièrement forte, en ce qui concerne la gouvernance et la confiance en la direction. Afin de favoriser le dialogue au sein de la communauté, d'atténuer les obstacles perçus dans la communication et de favoriser la cohésion de l'établissement, la nouvelle gouvernance a accru le rythme de réunions des conseils statutaires que sont les CE (Conseil des enseignants), CEVE (Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante), CS (Conseil scientifique), CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et CA (Conseil d'administration). L'animation de ces conseils repose sur la direction générale accompagnée, en fonction des conseils, par la DEVE (direction des enseignements et de la vie étudiante), la Dred (direction de la recherche et des études doctorales), le secrétariat général. De plus, la directrice générale a mis en place une direction partagée qui s'appuie sur l'exécutif composé de cinq personnes représentatives des pôles d'activité de l'établissement (rencontre hebdomadaire), un comité de direction avec des fonctions très opérationnelles représentant le RFI (rencontre bimensuelle) et une direction élargie où se réunissent la direction et les directeurs des départements d'enseignement et les directeurs des unités de recherche. Ces rencontres mensuelles sont le lieu d'informations descendantes et ascendantes dans toute la pyramide de la hiérarchie et la préparation des questions sur lesquelles reposent les actions de l'école.

L'objectif avoué est de conforter dans l'organisation collective les missions fondatrices d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, et de faire contribuer la collectivité à la définition d'un projet d'établissement discuté et partagé.

Le contexte de cette évaluation par le Hcéres doit être précisé d'entrée de jeu. En effet, la période sous évaluation correspond pour l'essentiel aux cinq années pendant lesquelles une direction distincte a piloté l'établissement pour notamment mettre en place la fusion. Or, cette direction a été remplacée en juillet 2015 dans des circonstances particulièrement complexes et peu propices à une coopération et un transfert d'informations entre les deux directions.

Ce faisant, la nouvelle direction n'a pas pu fournir beaucoup d'éléments sur le période précédant son arrivée et n'a eu que quelques mois pour établir ses orientations, sa planification stratégique et fournir au Hcéres les documents requis par la démarche d'évaluation. Pour les mêmes raisons l'évaluation a été retardée de six mois et certains documents ont été acheminés jusqu'au moment de la visite, la direction souhaitant fournir les versions les plus à jour.

Malgré ces difficultés, la mission d'évaluation par le Hcéres survient à un moment particulièrement approprié : suffisamment à distance de la fusion de 2010 pour en apprécier les avancées et après une récente crise de gouvernance ayant conduit à des modifications de la gouvernance et de la stratégie dont les conséquences sont à évaluer. Dans ce contexte, l'établissement désire particulièrement voir évaluer certains axes thématiques et, sans s'y limiter, le comité a exploré entre autres les volets suivants :

- gouvernance : mise en place d'une nouvelle organisation RFI<sup>7</sup>, l'identité organisationnelle ;
- positionnement de la recherche ;
- réussite étudiante ;
- conduite et accompagnement au changement ;

<sup>4</sup> Centre hospitalier universitaire vétérinaire.

<sup>5</sup> Centre vétérinaire de la faune sauvage et des écosystèmes des Pays de la Loire.

<sup>6</sup> Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire.

<sup>7</sup> Cette organisation d'Oniris en Recherche-Formation-Innovation ne doit pas être confondue avec le dispositif RFI de la région Pays de la Loire.

- pilotage : la gestion des ressources humaines, la planification pluriannuelle, le système d'information ;
- politique de partenariats : ComUE<sup>8</sup>, IAVFF<sup>9</sup>, professionnels et industriels.

---

<sup>8</sup> Communauté d'universités et établissements.

<sup>9</sup> Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France.





# La stratégie et la gouvernance

## I – Une stratégie de l'établissement à partager et à concrétiser pour un meilleur positionnement

La récente crise de gouvernance d'Oniris a teinté l'ensemble du processus d'évaluation actuel, les énergies de la nouvelle direction générale ayant été monopolisées pour rétablir un climat social paisible, rétablir la communication, rebâtir la confiance de la communauté en la direction. En raison de cette situation, divers chantiers de développements n'ont pu connaître l'essor attendu ou ont dû être simplement mis en veille. La stratégie de l'établissement se devait d'être affirmée et une vision claire et rassembleuse se devait d'être établie et portée par l'équipe de direction dans les meilleurs délais afin d'éviter une plus grande démobilisation de la communauté de l'établissement en l'absence de repères. La nouvelle direction ambitionne une co-construction avec le collectif du projet d'établissement.

L'établissement a pour ambition d'être acteur dans les domaines de la santé animale et humaine, en contribuant activement au concept « *one medicine, one health* », et de l'alimentation. Il compte y parvenir en formant des professionnels de haut niveau capables de répondre aux grands enjeux internationaux en matière de santé et d'alimentation et ce, grâce à sa palette thématique très large incluant la santé animale, la santé publique, les domaines clinique, biomédical, les sciences de l'alimentation dont les biotechnologies et le génie des procédés. Un chantier de cette amplitude mérite d'être décliné en orientations et objectifs à court et moyen termes afin de permettre l'adhésion de la communauté d'Oniris.

La mission d'Oniris, portée par la direction actuelle, demeure davantage la somme des missions originales des deux écoles fusionnées en 2010 plutôt qu'une mission agro-vétérinaire intégrée. De fait si la nouvelle équipe de direction considère la fusion réussie sur le plan administratif, sur les plans de la formation et de la recherche, elle présente plutôt le regroupement comme ayant abouti à une vie symbiotique de deux écoles. En effet, la direction générale met en avant la multidisciplinarité de ses missions d'enseignement et recherche dans les domaines ingénieurs et vétérinaires comme le reflet du monde actuel qui requiert la multidisciplinarité pour répondre aux questions sociétales qui nous occupent. Elle soutient le besoin d'expertises complémentaires par la formation de professionnels qui œuvreront en partenariat plutôt que la création de formations hybrides qu'une intégration fusionnelle pourrait par ailleurs suggérer. Il s'agit ici d'une vie symbiotique des deux organisations fondatrices plutôt que d'une fusion complète.

Le comité estime que pour mieux identifier les avantages et les retombées d'un modèle davantage intégré, une réflexion devrait être menée quant à la possibilité de créer des programmes additionnels permettant de former du personnel hautement qualifié et possédant des compétences pluridisciplinaires, particulièrement dans les programmes de formation en recherche ou en spécialités. De même estime-t-il qu'une plus grande collaboration entre les deux cursus fondamentaux pourrait être profitable aux étudiants.

Oniris, de par ses forces vives et ses alliances régionales, particulièrement en recherche, représente un potentiel en effet important dans le cadre du concept intégratif « *one medicine, one health* ». Toutefois si l'établissement souhaite se positionner comme un incontournable acteur régional, national et international, il se doit d'abord d'obtenir son accréditation par l'AEEEV et, si possible de l'obtenir d'autres organismes (AVMA<sup>10</sup>, etc.). Fort d'un soutien des partenaires territoriaux (région Pays de la Loire et Nantes Métropole) et de ses partenaires de recherche, Oniris doit également veiller à déployer et à consolider ses relations avec les milieux socio-économiques (professionnels et industriels) ainsi que le milieu professionnel.

Il est important pour Oniris de finaliser ses démarches en lien avec le climat de travail et la mobilisation du capital humain avant de pouvoir se lancer dans un redressement de ses activités en tant que leader tel que souhaité. En effet, la direction générale doit s'assurer de la participation des divers intervenants dans l'appropriation des objectifs de la mission afin de favoriser leur adhésion. Mais le temps demeure un élément clé afin de permettre à Oniris de concrétiser en actions ses objectifs à court et moyen termes. Le comité considère que des objectifs et un organigramme permettant d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation projetée sont nécessaires, un certain flou persistant toujours auprès de la communauté.

<sup>10</sup> American veterinary medical association.

La décision de la direction d'Oniris d'intégrer dans sa structure de gouvernance le tryptique RFI est louable et créative. La direction doit cependant s'assurer de la cohérence de cette intégration dans les activités quotidiennes de direction et d'administration. Les domaines de la gestion des ressources humaines, des affaires financières, des infrastructures, des systèmes d'information et de la communication devront œuvrer de concert et de façon unifiée entre les deux sites.

En lien avec ce qui précède et malgré le besoin de passer à l'action sur le plan stratégique, la direction se doit de rester à l'écoute de sa communauté qui se remet encore d'une période difficile en ce qui a trait au climat de travail et aussi prendre en considération le nombre de projets en cours qui pourraient être source d'épuisement. Son slogan « l'excellence ensemble » suppose un besoin d'être à l'écoute si l'on souhaite exhorter le collectif à mutualiser forces et compétences autour d'un même projet. Dans ce contexte, les éléments communication et gestion du changement doivent demeurer au centre des préoccupations de la direction. Il est essentiel de s'assurer d'avoir les bonnes ressources aux bons endroits dans l'équipe de direction et d'avoir aussi toutes les ressources nécessaires pour assurer un accompagnement de qualité. Selon le comité, le personnel actuel d'Oniris est majoritairement en phase d'observation et d'attente, hésitant toujours à donner toute sa confiance à la nouvelle direction. Il estime que la création d'un comité de direction intégrant les acteurs majeurs en lien avec le plan stratégique pourrait s'avérer bénéfique pour en assurer une meilleure cohésion dans sa mise en œuvre.

Une fois la gouvernance stabilisée et le climat social apaisé, Oniris pourra davantage se consacrer à améliorer son positionnement stratégique régional, national et même international en mettant en avant ses forces entre autres en recherche.

## II – La politique de partenariats

### 1 ● Des partenariats territoriaux efficaces s'inscrivant harmonieusement dans une politique de site

L'implantation nantaise d'Oniris place l'établissement au sein d'un territoire régional caractérisé par le poids du secteur agroalimentaire et d'une recherche dans le secteur de la santé allant du fondamental au clinique avec une place importante donnée à la recherche préclinique sur l'animal. Dans ce contexte, des liens forts ont été tissés entre Oniris et les collectivités territoriales. Au niveau de la région Pays de la Loire, l'établissement a notamment participé aux discussions sur le contrat de plan État-région (CPER) et est membre actif du réseau régional de développement de l'innovation (RDI). Des rencontres régulières ont lieu avec les politiques en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche aussi bien pour la région que pour Nantes Métropole. Ces deux collectivités sont aussi chacune représentées par un élu au CA de l'établissement. Oniris participe activement à deux démarches RFI (Recherche-Formation-Innovation) de la région Pays de la Loire, avec la collaboration des métropoles de Nantes et d'Angers, ayant pour vocation de renforcer les synergies entre les différents acteurs, publics et privés, de la recherche, de la formation et de l'innovation pour accompagner les domaines forts de leur territoire. Oniris est ainsi acteur du programme RFI « Cap'Aliment - *Food for Tomorrow* » et du pôle d'excellence *Bioregate*. Dans ce cadre, Oniris coordonne le volet formation de « Cap'Aliment - *Food for Tomorrow* », dans le domaine de l'alimentation et de l'agroalimentaire, et est l'un des acteurs majeurs de la première brique de ce programme RFI : le programme d'innovation collaborative *id4Food*. Au sein du pôle d'excellence *Bioregate*, ayant pour vocation de développer la médecine régénérative pour répondre aux enjeux santé de demain, Oniris apporte son expertise dans le domaine de la santé grâce à sa valence vétérinaire et à ses compétences en biotechnologies. L'action d'Oniris dépasse aussi les frontières régionales par son implication au niveau des pôles de compétitivité (Valorial et Atlanpole-biothérapie) et du syndicat de l'industrie du médicament et des réactifs vétérinaires (SIMV).

### 2 ● Des partenariats académiques complémentaires à mieux développer

La politique d'Oniris en matière de relations avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche est liée à la fois à son intégration dans la ComUE UBL (Université Bretagne Loire) regroupant les 27 établissements des régions Bretagne et Pays de la Loire et à ses liens privilégiés avec certains établissements (université de Nantes, Audencia Nantes, École de design Nantes Atlantique, ESA d'Angers, Agrocampus Ouest) et les grands organismes de recherche (CNRS, Inra, Inserm) avec lesquels il partage la tutelle d'unités de recherche, des programmes collaboratifs de recherche et d'innovation ou propose des offres de formation co-habilitées. L'établissement dispose d'un siège au CA de la ComUE, en pilote l'axe agroalimentaire et est co-constructeur d'un réseau de recherche agro-alimentaire avec Agrocampus Ouest. Ces partenaires considèrent Oniris comme un acteur d'importance pour le territoire dans les domaines de l'agro-alimentaire et de la santé (valence vétérinaire d'Oniris). Ils estiment cependant que si de nombreux liens ont été tissés, de nombreuses actions de collaboration mériteraient d'être développées : l'implication plus marquée d'Oniris dans la thématique « santé » du projet d'I-site nantais (dont Oniris n'est pas membre fondateur), l'augmentation des interactions avec les unités de recherche Inra des sites de Bretagne et Loire,

l'augmentation de la visibilité de l'unité de recherche propre à l'établissement (NP3) pour favoriser l'émergence de projets collaboratifs de recherche, la mutualisation autour de l'entrepreneuriat au sein de la ComUE, etc. Il est important d'ajouter que des signaux sont très encourageants pour l'avenir. A titre d'exemple, dans le cadre du programme *id4Food*, pour la formation en innovation alimentaire collaborative, Oniris et ses partenaires (université de Nantes, Audencia, École de Design, ESA d'Angers) ont permis de développer de la transversalité et de la double compétence. De même, Oniris, Agrocampus Ouest et l'Inra se sont rapprochés pour constituer une future École doctorale (ED) autour des agrobiosciences.

### 3 ● Des partenariats avec les milieux socio-économiques à organiser

De nombreuses relations avec les entreprises et les professionnels existent que ce soit pour la formation des étudiants (vacations réalisées par des professionnels dans les deux cursus, projets ingénieurs réalisés avec des partenaires industriels, projets de groupe des étudiants vétérinaires 4A commandités par des professionnels, existence de trois chaires industrielles, versement en augmentation de la taxe d'apprentissage), ou par le biais de partenariats de recherche (42 contrats de collaboration en 2015 contre une moyenne de 28 contrats par an sur la période 2012-2014, 10 thèses sous contrat Cifre financées actuellement) ou au travers de contrats de prestation (une moyenne annuelle de 36 contrats de prestation de service sur la période 2012-2015). Cependant la très grande majorité de ces liens avec les milieux socio-économiques sont dus à des relations privilégiées de quelques membres du personnel d'Oniris avec les entreprises et les professionnels et non à des relations institutionnalisées avec l'établissement. Le comité estime que l'éclatement des responsabilités et des missions, entre la direction générale adjointe, la direction de la recherche et des études doctorales et le service « relations entreprises et partenariats » dans la mise en place et la gestion des relations avec les entreprises, dans l'élaboration d'une stratégie offensive de communication à leur égard gêne l'organisation de ces partenariats. Tout cela entraîne un risque majeur pour la pérennité et le développement des relations avec le monde socio-économique. Leur multiplicité justifierait qu'elles soient mieux organisées et coordonnées au sein d'une même direction en charge de mettre en œuvre une vraie stratégie d'établissement à leur sujet.

Les acteurs des milieux socio-économiques présents dans les instances d'Oniris (Conseil d'administration (3 sièges sur 32 dont la présidence), Conseil de perfectionnement ingénieur IAA (9 sièges sur 31)) sont principalement soit des partenaires historiques soit des entreprises représentées par d'anciens élèves de l'établissement. La faible proportion de nouveaux acteurs-partenaires des milieux socio-économiques dans ces instances et l'absence d'un guichet unique gérant l'ensemble des relations avec ces partenaires avérés ou potentiels éloignent l'établissement de l'écoute de l'évolution des besoins des entreprises et des professionnels (besoins notamment en termes de formation pour des nouveaux métiers mais aussi en termes de recherche et d'innovation).

## III – Un établissement déstabilisé qui se reconstruit pas à pas

Comme indiqué dans le préambule, l'établissement a connu des dissensions internes aigües que la nouvelle direction générale s'est attelée à effacer. Elle a su s'engager dans la voie incontournable mais difficile qui consistait à remettre les forces vives de l'établissement dans une dynamique participative et de construction collective de son destin.

En allant elle-même et de manière régulière au contact des différents membres de la communauté Oniris (personnels et élèves), la direction générale est parvenue à apaiser la vie institutionnelle et le climat social ainsi qu'à mettre en place les premières briques de la gouvernance et de l'organisation. Sa démarche pragmatique de construction pas à pas a le mérite de ne pas brusquer la communauté Oniris suffisamment ébranlée précédemment. Toutefois, il convient selon le comité de veiller à ce qu'elle ne retarde pas exagérément la compréhension par les différents acteurs de l'organisation et du fonctionnement cibles.

### 1 ● Une vie institutionnelle assainie

D'une manière générale, le fonctionnement des instances avait été impacté par les tensions internes et la dégradation du climat ambiant. Des entretiens menés par le comité, il ressort clairement que les conseils peuvent aujourd'hui travailler sereinement et efficacement. Il faut toutefois avoir à l'esprit que le conseil d'administration était resté quasi-imperméable aux dissensions existant avant 2015 alors qu'elles résultaient pour partie non négligeable des désaccords sur la stratégie de l'établissement.

Il importe d'être vigilant sur la capacité des conseils à contribuer pleinement, dans le cadre de leurs prérogatives, aux orientations stratégiques et à la vie de l'établissement. A cet égard, il pourrait être utile de former les administrateurs et membres de conseils à leur rôle statutaire. Des lieux d'échange non statutaires comme ceux

mis en place (exécutif, comité de direction, comité de direction élargi, groupe de travail, rencontre avec les étudiants) peuvent également constituer des lieux d'information ou de discussion pertinents.

## 2 ● Un organigramme en construction

La direction générale a commencé à réorganiser l'établissement, en particulier en restructurant les différentes directions et composantes. Ce travail n'est pas abouti aujourd'hui ce qui ne permet pas d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation projetée.

On observe cependant une volonté salubre de constituer une architecture facilitant un fonctionnement décrit comme collectif et solidaire. Contribuent par exemple à ce dispositif les différents comités entourant la direction générale qui se réunissent à intervalles réguliers ainsi que les directeurs de département élus qui sont impliqués dans la prise de décision et jouent le rôle de relais en mode ascendant ou descendant.

S'agissant de l'organisation proprement dite, le choix de placer l'organigramme sous un filigrane à trois dimensions Recherche-Formation-Innovation ne doit pas apparaître trop artificiel ou au contraire trop contraignant. L'articulation entre certains postes semble encore requérir des ajustements. En particulier, il convient de s'interroger sur le bien-fondé d'une séparation voulue entre la formation initiale et la formation continue si l'on veut mettre en place une stratégie globale de formation, quelles que soient les déclinaisons prévues en fonction des publics et des modalités d'enseignement.

## 3 ● Passer d'une « stratégie » contestée à une stratégie élaborée collectivement et partagée

Pour aller jusqu'au bout de la logique de fusion, la direction précédente avait cru devoir définir une stratégie unique qui est apparue artificielle, voire inadaptée. Elle n'a pas rencontré l'adhésion des personnels de l'établissement et a nourri les tensions.

La direction générale actuelle a tiré profit de l'évaluation Hcéres pour initier une démarche participative (en groupes de travail et ateliers thématiques) destinée à élaborer et adopter le rapport d'autoévaluation. Le succès de cette démarche a conduit à adopter le même schéma pour la rédaction de la note stratégique 2016 qui a pour objet la préparation du contrat quinquennal. C'est un mode de fonctionnement vertueux et garant de l'adhésion de la communauté dans son ensemble à des projets structurants et phares. Ce type de démarche est usuellement gourmand en énergies et temps et peut difficilement se concevoir dans la durée sauf si chacun est en capacité de se retrouver dans les orientations choisies et dans leur mise en œuvre. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de décliner rapidement les grandes orientations ou déclarations d'intention contenues dans la note stratégique.

La direction générale en a conscience puisqu'elle prévoit de le faire au travers de contrats d'objectifs par pôles dont la définition constitue la phase suivante de l'élaboration de la stratégie d'Oniris. Cette prochaine étape se doit d'être conduite sans attendre car, au moment de la visite sur site, la stratégie de l'établissement n'était pas clairement perçue par les membres de la communauté Oniris. En position d'observateurs actifs de la nouvelle direction, les personnels d'Oniris pourraient se démobiliser si des contenus plus concrets et des réalisations tangibles n'étaient pas observés dans des délais rapprochés.

## IV – Une identité encore à affirmer et une communication globale à développer

Le service communication d'Oniris qui dépend directement de la direction générale est confronté à deux défis importants : faire d'Oniris une marque alors que ce vocable est non signifiant et insuffler au personnel une culture unique d'établissement alors que celui-ci a gardé une culture de site propre.

### 1 ● Une communication interne à étayer

C'est un enjeu d'établir une cohésion entre les personnels et les sites. A cette fin ont certes été mises en place des actions mais elles ont obtenu des résultats mitigés. À titre d'exemple, un agenda électronique sous la forme d'une lettre interne a été produit mais ce dispositif fonctionne sans aucun indicateur permettant de juger du taux de lecture et de son impact sur la cohésion organisationnelle. Aussi, une newsletter, « *De Facto* », rend compte des faits marquants impliquant Oniris et son personnel. Toutefois, un seul exemplaire, intégralement composé par ce service, a été diffusé à ce jour. La difficulté à obtenir des informations, le travail très chronophage de journalisme et la difficulté d'avoir des correspondants au sein de l'établissement constituent des freins importants au développement d'un tel média. Une « journée de cohésion sociale » mise en place en 2012 n'a pas donné les résultats escomptés et

son principe a été abandonné. Toutefois, les vœux de la direction et la journée de remise des diplômes commune aux deux sites connaissent un réel succès.

En résumé le comité estime que des solutions restent à trouver pour assurer la cohésion interne du personnel des deux sites et, pour cette raison, le comité invite l'établissement à développer sa communication interne.

## 2 ● Des volets de la communication externe à consolider et à créer

L'objectif est de recruter des étudiants dans toutes les sphères de formation et de donner une image d'excellence d'Oniris au grand public.

Plusieurs actions ont été mises en place afin de renforcer ce volet. La participation aux forums des classes préparatoires avec l'aide d'étudiants ambassadeurs, à qui l'on remet des kits de communication, s'avère être un dispositif efficace grâce auquel Oniris jouit d'une bonne réputation auprès des étudiants ciblés. La participation à des salons étudiants, locaux principalement, pour améliorer le recrutement dans les formations BTS et par apprentissage semble aussi donner de bons résultats et les étudiants ambassadeurs y sont très efficaces.

Le site web qui s'avère obsolète à la fois dans son design et dans ses fonctionnalités est en cours de refonte. Le nouveau site devra être une véritable vitrine de la marque Oniris. La présence sur les réseaux sociaux s'avérant un incontournable, Oniris a su s'y positionner et dispose d'un compte actif sur *Facebook* et sur *Twitter* et aura prochainement des comptes *Scoop It* et *Google+*.

Chaque année, une journée portes-ouvertes avec ateliers de démonstrations a lieu tous les ans sur les deux sites ; cet événement rencontre un fort succès auprès du grand public. De plus, en 2016, sous l'impulsion de la nouvelle direction, Oniris a participé à la Fête de la science dans les locaux de l'université de Nantes, en centre ville. Aucune action de communication à l'international ou vers les entreprises partenaires n'est menée par le service communication.

## 3 ● Un service communication à consolider

Le service communication assure essentiellement des tâches techniques, qui sont nombreuses mais non reliées entre elles par une stratégie claire et définie. De nombreuses actions de communication ayant lieu au nom de l'établissement échappent à ce service : communication internationale, communication vers et avec les entreprises ou encore communication de certaines chaires. Dans les cas cités, c'est le service concerné qui assure sa propre communication.

Le comité pense qu'un service fédérant l'ensemble de la communication d'Oniris, orienté dans ses missions par le pôle exécutif tel que présenté dans l'organigramme de l'établissement qui définirait une stratégie globale de communication permettrait d'envoyer une image cohérente de l'établissement. Il conviendrait dans ce cas de renforcer ses ressources humaines.



# La recherche et la formation

## I – Une recherche de qualité en réorganisation mais dont l'animation et la promotion restent à concrétiser

Pour développer sa dimension recherche, Oniris a entamé une profonde réflexion en 2015 sous l'impulsion de sa nouvelle directrice générale. L'organisation en place axée sur quatre départements de recherche regroupant 14 unités de recherche a été abandonnée pour une structure moins pyramidale avec 13 unités de recherche sous la tutelle d'une directrice de la recherche qui fait partie de l'exécutif. Par ailleurs cinq unités sont des UMR et trois sont des unités de service et de recherche. La stratégie exprimée par la direction est d'aller vers une ambition d'excellence dans la recherche via la transformation en UMR de la plupart des unités de recherche et la fédération de la recherche clinique vétérinaire avec les autres écoles vétérinaires dans le cadre de l'IAVFF.

L'établissement dispose de plateformes et de plateaux techniques en phase de redéfinition, de réorganisation et de repositionnement. La halle technologique alimentaire notamment, présentée comme un joyau d'Oniris, paraît au comité sous exploitée aussi bien en termes de recherche qu'en termes de prestations. Les principales unités de recherche d'Oniris ont été évaluées par le Hcéres en 2016 avec des évaluations en général globalement très bonnes et parfois excellentes à exceptionnelles sur certains paramètres. Avec une vingtaine de thèses soutenues par an dont 3-4 par des doctorants étrangers pour 63 HDR, Oniris montre une production honorable de ses chercheurs. Les projets de recherche, de collaborations et de prestations (4 877 k€ de financement pour la recherche en 2015) se répartissent entre des financements privés (25,2 % du financement des contrats de recherche) et publiques (34,5 % du financement en provenance de l'Europe, l'État et des collectivités territoriales et une part de 29,8 % provenant de partenaires publics). Le nombre de projets de recherche soumis est élevé et le taux de réussite est honorable (en 2012, 53 projets soumis avec un taux global de réussite de 30 % dont 7 % de taux de réussite pour les appels européens). Le soutien de la région est significatif, notamment à travers deux approches RFI : « *Food for Tomorrow* » visant au développement d'une chaîne d'alimentation durable avec une approche d'éco-conception et *Bioregate* dédiée au renforcement de la filière régionale en médecine régénératrice, deux thématiques qui peuvent être centrales et fédératrices pour l'établissement dans le domaine de l'Alimentation et de la Santé. Si Oniris n'est pas un membre fondateur dans le projet d'I-site nantais, il sera cependant nécessaire, en cas de réussite de ce projet, que l'établissement se positionne clairement afin de bénéficier de la dynamique de ce projet et de pérenniser et développer ses partenariats locaux dans cette stratégie d'excellence de site.

L'établissement, après nomination d'une directrice de la recherche, a choisi d'agir d'abord sur les unités de recherche en les auditionnant et en instaurant un dialogue direct entre elles et la direction toutes les six semaines. Une volonté d'insister sur le niveau de compétence « recherche » pour les nouveaux recrutements d'enseignants-chercheurs (EC) a aussi été exprimée. Une stratégie partagée d'Oniris devrait être rapidement définie pour une meilleure appropriation des réformes par la base. Afin de définir les choix stratégiques, le rôle du Conseil scientifique est à renforcer. Des indicateurs objectifs concernant la recherche doivent être choisis, communiqués et suivis. De même, au vu du caractère appliqué de beaucoup de collaborations et prestations, une interaction plus proche avec les partenaires existants ou potentiels de la recherche tant publiques (région, agglomération) que privés (industriels de l'agro-alimentaire et de la santé) devrait selon le comité être formalisée à travers un organe dédié.

Actuellement, une animation scientifique partagée par les unités de l'établissement reste encore à construire. Les structures de support de l'établissement disposent de peu de personnel et sont surtout utilisées par les petites unités de recherche non UMR. Les rôles de la Dred, une direction présentée lors de l'évaluation mais n'apparaissant pas sur l'organigramme de l'établissement, et des structures d'interface avec le secteur privé devraient être mieux définis et renforcés notamment pour augmenter les taux de réussite aux appels à projets. La communication interne autour de la recherche doit être améliorée ; le site intranet dédié n'a pratiquement plus été mis à jour depuis 2013, excepté le court rapport d'activité annuel. Un organigramme clair avec une définition précise des fonctions est aussi nécessaire.

Les acteurs de terrain regrettent également que les moyens propres à l'établissement et dédiés à la recherche (notamment les bourses de doctorat) soient en décroissance ces dernières années. Des incitants concrets moins ciblés, transparents et récurrents sont importants pour remotiver les unités dans un esprit de corps propre à Oniris mais autorisant les initiatives scientifiques.

La promotion et communication externe à propos de la recherche menée au sein d'Oniris sont aussi à renforcer. La « newsletter » mensuelle Neo destinée à la communication Oniris-entreprise est un bon exemple d'initiative à encourager.

## II – Une sensibilisation à la recherche effective mais peu efficace

L'essentiel des initiatives visant à sensibiliser les étudiants en formation initiale à la recherche est rassemblé dans un passeport recherche, mis en place depuis 2013 et géré par la Dred, qui accompagne chaque étudiant au cours de son cursus. Les travaux de fin d'études ont en général des thématiques expérimentales. Les travaux purement bibliographiques sont rarement acceptés. Cependant, cette mise en avant de l'activité de recherche mériterait d'être développée auprès des étudiants des deux filières puisque un nombre relativement faible de ces derniers préparent un doctorat de troisième cycle. Néanmoins les étudiants inscrits en doctorat au sein d'Oniris (établissement co-accrédité pour trois écoles doctorales) sont globalement satisfaits de leur encadrement et de leurs conditions de travail et de formation, tant en interne que chez les partenaires universitaires.

Plusieurs animations scientifiques sont organisées au cours de l'année académique pour mettre en contact les étudiants de l'établissement avec les doctorants, les unités de recherche ou des acteurs régionaux de la recherche. Les possibilités de stages de recherche lors de la formation initiale pourraient être davantage encouragées. Le développement de possibilités de stages de recherche lors de la formation initiale devrait être encouragé.

## III – Politique en matière de formation initiale

Les formations d'ingénieurs doivent être habilitées, en France, par la CTI (Commission des titres d'ingénieurs) et la qualité de celle des médecins vétérinaires est, au niveau européen, couverte par une accréditation par l'AEEEV. Oniris a obtenu un avis favorable par la CTI mais n'a pu obtenir son agrément par l'AEEEV lors de son audit de 2015. L'établissement se prépare à une nouvelle évaluation par l'AEEEV en 2017 afin d'obtenir l'accréditation, garante du respect des prescrits européens de formation minimale du médecin vétérinaire et préalable indispensable à la spécialisation de ses diplômés.

### 1 ● Une organisation plaçant la formation au cœur du dispositif qui devra montrer son efficacité

La politique de formation d'Oniris vise à « former des ingénieurs et des vétérinaires pour répondre aux enjeux de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la santé, formés aux pratiques de la recherche et ouverts sur l'international ». L'école a pour ambition de placer la formation au cœur de son dispositif RFI et a pour cela effectué des changements dans les structures en charge de la réflexion et des évolutions autour de la formation. Ainsi, au sein de la direction générale, le groupe « pilotage de la formation », constitué de quatre personnes (l'adjointe chargée des projets stratégiques de formation, la directrice des études et de la vie étudiante et deux animateurs pédagogiques) assure l'animation globale du pilotage de la formation, en relation avec la direction, les instances et les départements d'enseignement.

Dans un objectif de transparence, des fiches de missions ont été produites et une procédure de recrutement des enseignants chercheurs a été élaborée et communiquée. Cette réorganisation a eu un effet positif de « réhabilitation » des départements d'enseignement, qui devront jouer le rôle de « courroie de transmission » entre la direction élargie (groupe pilotage de la formation) et les EC. La mise en place de groupes de travail crée une nouvelle dynamique autour de la formation qui semble recueillir l'adhésion des EC et renforcer l'esprit collectif.

Il faudra cependant s'assurer que ce dispositif est opérationnel et qu'il permet de mener à bien les actions qui ont été identifiées comme prioritaires. Il serait donc approprié de préciser où se fait la prise de décision : dans les départements, dans le groupe « pilotage de la formation » ou dans les instances qui devraient être saisies des questions relatives à la formation.

Afin d'uniformiser les pratiques dans l'établissement, le relevé des activités (tableau de services) des enseignants devrait être généralisé.

### 2 ● Des formations en évolution à adapter aux débouchés

Oniris développe des formations vétérinaire et agroalimentaire (voie étudiante et voie par apprentissage) cohérentes avec les structures économiques régionales et bien identifiées par elles. Elles bénéficient de moyens et d'équipements adéquats. Elles devront cependant faire l'objet d'évolutions importantes dans un futur proche : réforme du référentiel de la formation vétérinaire (réflexion menée au sein de l'IAVFF) et finalisation de l'approche



par compétences préconisée par la CTI pour la formation en agroalimentaire. Enfin, il est nécessaire qu'Oniris mette en œuvre des actions visant à obtenir de nouveau l'agrément AEEEEV.

La question de l'insertion professionnelle est majeure pour les deux formations. Elle devrait être traitée dans sa globalité, de l'accompagnement des étudiants dans leur orientation lors de la formation jusqu'à l'amélioration des interactions de l'école avec ses diplômés. Pour la formation vétérinaire, elle concerne une meilleure prise en compte de la diversité des débouchés ; pour la formation agroalimentaire, il s'agit d'améliorer le niveau d'insertion des diplômés (% de cadres). Si cet enjeu de l'insertion professionnelle a bien été identifié par Oniris, le plan d'action pour atteindre ces objectifs est encore assez peu élaboré. Notamment le conseil de perfectionnement est peu utilisé surtout dans la filière vétérinaire.

### 3 ● Transformation pédagogique : des actions significatives à structurer et sur lesquelles capitaliser

Des initiatives diverses ont permis l'introduction de pédagogies actives dans la formation. Elles sont aussi l'occasion d'échanges (séminaire) à poursuivre dans la mesure où elles participent à la consolidation du collectif enseignant.

Cette action de transformation des pratiques pédagogiques bénéficie en particulier des moyens rendus disponibles par les programmes *id4Food* et *Man-imal* qui ont permis l'aménagement d'une salle de co-design et le développement de supports d'enseignement innovants.

Des outils numériques dédiés à l'auto-formation sont implantés depuis longtemps dans l'école et sont appréciés des étudiants.

Il manque cependant une vision globale de cette transformation (quelle part des pédagogies actives, des enseignements à distance), de la pérennité des actions autour du numérique et de la structuration des moyens qui y sont consacrés. Afin de renforcer cette évolution des pratiques pédagogiques, une politique d'incitation à destination des enseignants-chercheurs mériterait d'être définie.

## IV – La politique en matière de formation continue

### 1 ● Une formation continue en stagnation qui vit sur ses acquis

La formation continue est assurée par environ 150 intervenants dont la moitié sont extérieurs à l'établissement. Le dispositif mis en place est de grande valeur tant au niveau humain qu'au niveau matériel. Les formations délivrées, qualifiantes ou diplômantes, sont reconnues pour leur qualité.

Toutefois, bien qu'étant une mission importante d'un établissement d'enseignement supérieur, la formation continue connaît ces dernières années de réelles difficultés. En effet, le volume d'activités a fortement chuté en 2015 pour arriver à 25 000 h stagiaire de formation alors qu'on comptait un total de 35 000 h stagiaire en 2011. Cette activité qui est habituellement source de profits est actuellement déficitaire.

Les causes en sont multiples et bien identifiées. La démission du directeur général adjoint en charge de la formation continue provoque une crise de gouvernance du service dont la stratégie est pour l'instant inexistante. Des formations telles que le diplôme inter-écoles d'ostéopathie, ayant pourtant une forte reconnaissance dans la profession vétérinaire ont été mises entre parenthèses faute d'animateur. La motivation des enseignants-chercheurs à développer de nouveaux thèmes de formation est faible. Elle est notamment freinée par les contraintes réglementaires ressenties comme un frein à une juste rémunération. De plus, certaines formations sont centrées sur la réputation du formateur et non sur celle d'Oniris. Le catalogue disponible est peu lisible, il a très peu évolué récemment et ne propose aucune offre pour la partie ingénieur. En effet, le site de la Géraudière ne participe quasiment pas à l'offre de formation continue alors qu'il dispose d'enseignants très qualifiés et d'outils pédagogiques et techniques (halle technologique, salle de co-design) performants. Enfin la concurrence des organismes techniques vétérinaires, gros pourvoyeurs de formation continue, est très forte.

### 2 ● Une stratégie à développer, une implication à stimuler

Afin de pallier ces carences, et sous l'impulsion de la direction, a été mise en place une démarche qualité formation continue animée par un groupe de travail chargé de réfléchir aux activités de formation continue au sein d'Oniris. Le premier résultat de ce travail a consisté en une formalisation des règles de fonctionnement financiers et pratiques dans un « guide de l'activité formation continue ».

Il conviendra de compléter cette démarche par la mise en place rapide d'une gouvernance du service, par une stratégie de formation continue en harmonie avec l'enseignement initial délivré par l'établissement, par la mise à disposition d'un catalogue cohérent de formations, par l'implication du site de la Géraudière tant au niveau humain qu'au niveau matériel dans les actions de formation, par une réflexion sur les dispositifs à mettre en place pour inciter plus d'enseignants-chercheurs à participer à la formation continue et enfin par un renforcement des partenariats avec les organismes techniques vétérinaires.

## V – Le CHUV, un établissement de soins performant, innovant et bien équipé

Le Centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV) est un établissement de soins multi espèces pluri disciplinaire qui constitue une vitrine de l'excellence des soins vétérinaires. Il s'agit d'un outil pédagogique performant au service du département sciences cliniques composé de cinq unités pédagogiques qui déclinent leur enseignement par filière (carnivores, équidés, animaux de rente, nouveaux animaux de compagnie). Cette structure complexe est animée par plus de 100 personnes, dont une quarantaine de spécialistes. On y retrouve deux services d'urgences qui assurent une disponibilité 24h/24, dix mois sur douze. Le CHUV est dirigé, en théorie par un directeur.

Le matériel mis en œuvre par le CHUV est performant et conforme au cahier des charges des centres hospitaliers vétérinaires privés rédigé par le Conseil national de l'ordre des vétérinaires.

Les activités s'y déroulant, majoritairement de première ligne, permettent d'assurer une formation clinique adéquate aux étudiants. De plus, l'innovation pédagogique est une réalité qui se matérialise par des initiatives originales telles les salles *Virtual Vet* et *Virtual care*.

Toutefois, certains éléments viennent grever les performances du CHUV.

Le CHUV est actuellement sans directeur, le dernier, recruté en juillet 2014, ayant démissionné en septembre 2016. Les affaires courantes sont actuellement gérées par les responsables des trois filières présentes (animaux de compagnie, équidés, animaux de rente). La direction d'Oniris a souhaité faire une parenthèse d'un an pour mener une réflexion collective sur la nouvelle gouvernance et le projet du CHUV.

La fréquentation du pôle « animaux de compagnie » est en baisse ce qui met en péril la situation budgétaire du CHUV dont l'équilibre n'est pas aujourd'hui atteint. La forte concurrence des établissements de soins privés locaux, nombreux et au plateau technique très performant pour certains, ainsi que la crise économique semblent constituer les principales causes de cette évolution. Certains services majeurs, chirurgie et imagerie, sont actuellement sans spécialiste ce qui ne permet pas d'assurer la diversité de la formation clinique et n'est pas conforme au cahier des charges ordinal cité précédemment. Enfin, l'activité et la notoriété du service nouveaux animaux de compagnie (NAC) repose sur une seule personne. Il conviendra de sécuriser ce service. Une fusion avec le service faune sauvage pourrait être envisagée.

Le respect scrupuleux du quota d'heures effectuées à titre pédagogique par certains enseignants est susceptible de fragiliser leur unité pédagogique en impactant la qualité de l'enseignement et la qualité du service rendu à l'usager.

La communication globale du CHUV est différente selon les services et faible notamment envers les praticiens locaux qui devraient être considérés comme de potentiels pourvoyeurs de cas référés. La refonte prochaine du site internet devra pallier cette carence tant au niveau du grand public qu'envers la profession vétérinaire.

## VI – Un centre de documentation récemment modernisé

Oniris possède un centre de documentation sur chaque site. Il dispose d'un personnel assez important (6,8 ETP) composé de bibliothécaires et de personnels administratifs. Il produit un rapport d'activité qui permet de suivre ses collections et ses activités de façon très détaillée. De nombreux ouvrages, thèses et mémoires papiers ou électroniques (*eBook*) sont disponibles sur les deux sites et référencés grâce à un catalogue dédié. Les locaux sont parfaitement adaptés à la consultation des ouvrages et ont évolué par la création de salles de travail collaboratif. Les ressources nécessaires à la formation sont décidées avec des représentants désignés par les départements d'enseignement et les moyens dédiés sont conséquents, plus de 120 000 € en 2015. Les ressources propres à la recherche sont constituées de catalogues et de bases de données électroniques tout à fait en adéquation avec les activités menées au sein d'Oniris. L'accès électronique a été développé récemment et est efficace mais n'est pas disponible à distance en dehors des deux sites. Cette facilité devrait être mise en place pour compléter l'offre du centre de documentation. Les ressources plus spécifiques à un domaine ou une discipline restent du ressort des unités de recherche et financées par elles sur leur dotation. Une meilleure mutualisation est en cours et doit être encouragée.

# La réussite des étudiants

## I – Une réflexion large sur l'ensemble du parcours des étudiants du recrutement à l'insertion professionnelle est à mener pour les deux parcours

Oniris attire une population étudiante qui se caractérise par une forte diversité sociale avec plus de 30 % de boursiers et favorise le recrutement dans la région du Grand Ouest et la région parisienne (cf. RAE p.19). Ainsi, c'est dans ce périmètre géographique que l'école réalise les actions classiques de présentation de l'école auprès des publics lycéens (forum, présentations en lycée, fête de la science, etc.).

Cependant, l'attractivité générale d'Oniris, en raison de la fusion et du changement de nom reste à consolider surtout pour la filière ingénieur. De plus, l'école subit certaines évolutions récentes (2016) de recrutements imposées par les tutelles qui modifient pour le concours B, le niveau de recrutement de L2 vers L3 non-biologique et sans évaluer l'anglais. Le comité estime que ces deux éléments de contexte devraient conduire à la mise en œuvre d'une politique de communication (attractivité) et de recrutement de l'école plus ambitieuse et pro-active. La différence entre les messages qui contribuent à l'attractivité de l'école et les capacités d'accueil des différentes filières affaiblit l'opérationnalisation de la stratégie d'attractivité de l'école. Par exemple, la communication d'attractivité pour la formation d'ingénieur très centrée autour de la spécialisation bio-technologie n'est pas en cohérence avec un accès sélectif réservé à 15 étudiants par promotion.

La réussite étudiante est considérée par l'ensemble des acteurs comme problématique. Des taux d'échec importants sont à noter dans certaines UE (moins de 40 % de réussite) et de nombreuses auditions soulignent des problèmes ciblés de qualité pédagogique des enseignements couplés à des réticences d'évolutions. Si la participation des étudiants à l'amélioration de la qualité de la formation est effective au travers de l'évaluation des enseignements et de leur participation aux groupes de travail, la mise en œuvre des solutions construites lors de ces discussions dédiées est fortement attendue par la communauté. Le comité estime qu'une réflexion doit être menée sur les moyens de la cellule Tice au service de la pédagogie numérique.

Oniris met en œuvre une politique médicale en adéquation avec les difficultés des étudiants basée sur un partenariat étroit avec le SIUMPPS de l'université de Nantes situé au centre de Nantes et a rendu une visite médicale annuelle obligatoire. Cependant, l'éloignement géographique avec ce centre est vécu par les étudiants comme une réelle difficulté. De plus, si la gestion des difficultés est outillée, il n'existe pas de politique de détection structurée de ces difficultés qui soit partagée par les différents groupes en lien avec les étudiants (administration, élus, BDE, enseignants).

De nombreuses actions ont été mises en place pour préparer à l'insertion professionnelle dans les parcours ingénieurs et vétérinaires : préparation de CV, forum, conférences, stages, participation à l'animation du CHUV. Cependant il est nécessaire de construire une politique d'insertion professionnelle dans les deux filières pour répondre aux difficultés de concordance entre les motivations des étudiants et la réalité des métiers vétérinaire d'un côté, et pour consolider les niveaux hiérarchiques et de salaire des diplômés ingénieurs de l'autre. En ce sens, le comité considère que la construction d'une cellule insertion professionnelle en coopération avec les associations d'anciens élèves souhaitée et affirmée par Oniris est une action clef.

Finalement, cette réflexion large interroge le degré de partage « objectif » entre les deux filières de formation suite à la fusion de 2010. La communauté des étudiants et des anciens étudiants, ne visualisent toujours par les objectifs et réalisations communes qui pourraient être effectuées au sein d'Oniris au vue des différences contextuelles des deux filières. Ainsi, les travaux d'appropriation et de communication sur l'identité de l'école doivent perdurer.

## II – Une nécessité de structurer les conseils de perfectionnement

L'outil institutionnel consacré que sont les conseils de perfectionnement est inopérant pour la filière vétérinaire et insuffisamment opérationnel dans la filière ingénieur. Le temps de mise en œuvre des actions discutées dans ces conseils est jugé trop important. De plus, les relations avec les associations des anciens, fragilisées lors des récentes difficultés de gouvernance sont au début de leur rétablissement et ne peuvent être aujourd'hui utilisées comme une ressource pour faire évoluer les formations et les stratégies de l'établissement. De manière générale, Oniris souffre d'un manque de pro-activité et de structuration de ses relations avec le monde socio-économique.

### III – Un dynamisme de la vie étudiante et un accueil pour les étudiants et par les étudiants de qualité, soutenus par une forte disponibilité des services

Le dynamisme de la vie étudiante est un réel atout pour Oniris qui permet de contrebalancer les difficultés liées à l'éloignement des sites entre eux et du centre de Nantes. Ainsi, sur les deux sites, les étudiants ont accès à des locaux associatifs (400 m<sup>2</sup> environ) correctement équipés en matériel et reçoivent des dotations financières adaptés (20 000 €). Les étudiants ont facilement accès à la restauration et aux logements sur les deux sites. Ainsi l'école investit matériellement dans la vie étudiante même si la réflexion sur la valorisation de l'engagement associatif et électif en cours n'est toujours pas finalisée.

La vie associative de l'établissement reste complètement séparée entre les deux filières. Néanmoins, des deux côtés, des associations et des événements festifs nombreux et variés fonctionnent et les étudiants y trouvent très facilement leur compte. En première année, la quasi-totalité des étudiants y participent et l'intégration des étudiants, quels qu'ils soient est de très bonne qualité. Cette intégration est très bien soutenue par des services de l'école, disponibles et réactifs. Des améliorations sont encore à apporter pour les publics spécifiques que sont les étudiants en BTS et les apprentis.

De plus, les équipes associatives fonctionnent sur des bases techniques (soirées avec licence, prévention, gestion quotidienne) et financières (maîtrise des dépenses) sérieuses. Cependant, pour consolider ce point fort d'Oniris, la structuration des événements festifs entre le BDE et l'administration gagnerait selon le comité à miser plus largement sur la confiance réciproque.

Le sport est l'activité la plus profondément mutualisée entre les deux filières depuis la fusion puisque la totalité des activités sont partagées entre les deux formations et accessibles sur des horaires communes. Les équipements sont de qualité et disponibles.

### IV – De nombreux espaces d'échanges qui doivent être clarifiés dans leur rôles, dans leurs interactions réciproques et dans leurs objectifs opérationnels

De nombreuses opportunités d'échanges comme des groupes de travail thématiques, des délégués de promotion nommés et des rencontres avec la direction existent pour échanger sur les évolutions de formations ou sur des problématiques particulières. Cependant, le rôle de ces différents acteurs n'est pas clair pour la communauté étudiante par rapport à l'action des élus statutaires. De même, le rôle et la place des élus au sein des populations étudiantes sont très différents selon les cursus entre les élèves vétérinaires et les élèves ingénieurs. Par exemple, les délégués de promotion ne sont pas connus des élus ingénieurs et ceux-ci ne sont que peu intéressés pour participer à l'échange entre la directrice générale et les élus organisé mensuellement à l'inverse des élus vétérinaires. Ces différents symptômes découlent du fait que même si l'école est totalement à l'écoute des besoins de ses étudiants la communication interne est considérée par la communauté étudiante comme déficiente. Cependant, les rencontres mensuelles direction-étudiants font l'objet de comptes rendus qui sont diffusés à l'ensemble des étudiants.

Enfin, dans cette période de transformation pour Oniris des frustrations apparaissent du fait du manque d'opérationnalisation des décisions et discussions au sein des instances d'échange.

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 ● Un circuit de valorisation à optimiser

La recherche à Oniris est principalement réalisée dans le cadre de partenariats publics ou privés. Depuis 2013, le nombre de contrats de collaboration de recherche signés avec le secteur privé est en augmentation et dépasse le nombre de subventions publiques (en moyenne, sur la période 2012-2015, le nombre de contrats annuels avec le privé est de 32 contre 21 subventions publiques). En 2015, la part du financement de la recherche apportée par les partenaires privés représente 25,2 % (1 228 k€) du montant total du financement de la recherche à Oniris (4 877 k€, avec une part apportée par les partenariats publics de 29,8 % soit 1 451 k€).

Depuis 2014, l'établissement s'appuie sur les compétences de la Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation pour la valorisation d'une partie des résultats de sa recherche. En effet, les résultats de la recherche obtenus dans les UMR en co-tutelle avec l'Inserm ou l'Inra sont valorisés par les services de valorisation de ces grands organismes de recherche. En dehors de ces UMR, la Satt intervient dans l'élaboration et la négociation des contrats de partenariat (notamment les contrats collaboratifs de recherche et les contrats Cifre) pour sécuriser en amont les résultats potentiels de la propriété industrielle. Son action se poursuit par le dépôt de brevets sur des activités à potentiel de valorisation et par des actions de maturation afin de dépasser la preuve de concept et de faciliter le transfert. La direction de la recherche et des études doctorales (Dred) reconnaît que la Satt a permis d'homogénéiser l'élaboration des contrats de partenariat et de les sécuriser. Cependant, bien que des réunions d'information aient été mises en place dès octobre 2014, les enseignants-chercheurs s'accordent sur leur non appropriation de la Satt à savoir leur manque de réflexe pour faire appel à cette structure (par méconnaissance de l'identité, des coordonnées et des missions confiées à leur contact Satt) et aussi à leur frilosité dans certains cas à la contacter, notamment pour ce qui concerne les entreprises pour lesquelles existent des relations personnelles d'individu à individu. La crainte exprimée est une éventuelle remise en cause de ces partenariats, établis sur des relations de longue date, par l'intervention de cet acteur nouveau et aussi par l'éventuelle proposition de conditions de négociation inadaptées pour des entreprises de type PME et TPE qui représentent la majorité des entreprises agroalimentaires locales partenaires d'Oniris. Le comité estime qu'il conviendra donc de définir et de poursuivre l'articulation entre les laboratoires, la Dred, le service « relations entreprises et partenariats » et la Satt pour mettre en place un accompagnement de proximité réactif et adapté à la valorisation. Depuis son arrivée, la Satt gère deux nouveaux brevets pour le compte d'Oniris et a lancé un projet de maturation (ChondroHYD) à hauteur de 250 k€ qui devrait normalement déboucher sur la création d'une entreprise.

## 2 ● Des plateformes technologiques insuffisamment utilisées

Oniris s'est par ailleurs dotée de plusieurs plateformes dont la halle de technologie alimentaire, le centre de recherche et investigation préclinique, l'espace de travail collaboratif *id4Food*, correspondant à des équipements partagés dont les utilisateurs relèvent à la fois de la recherche, de la formation et de l'innovation-transfert vers les milieux socio-économiques, ou de la prestation de service. Ces structures sont des outils importants d'innovation, de relation avec le monde économique et de visibilité de la recherche menée par les laboratoires. A ce jour, l'utilisation de ces équipements n'est cependant pas encore optimale aussi bien en termes de recherche qu'en termes de prestations (chiffre d'affaires 2015 : 160 k€ dont 30 k€ provenant de prestations internes). De ce fait, la future direction générale adjointe et le service « relations entreprises et partenariats » se verront confier, par la direction générale, la mission de l'améliorer. Il est toutefois nécessaire de prendre garde à ne pas transformer ces structures en simples outils de prestation destinés exclusivement à la récupération de financement privés. Ces structures de valorisation sont aussi des outils de diffusion de la culture scientifique en permettant la formation de lycéens et de personnels des entreprises partenaires.

## 3 ● Une diffusion de la culture scientifique vers les professionnels et le grand public

La culture scientifique est aussi diffusée à travers différentes manifestations professionnelles ou grand public organisées tout au long de l'année : on notera par exemple l'organisation de conférences autour de la mise en place et de la gestion de la communication, au travers de la chaire industrielle *Hills*, à destination des professionnels vétérinaires - des visites de personnels d'entreprises par le biais de Cap'Aliment - la participation à différents événements durant la fête de la science.



# Les relations européennes et internationales

## I – Une politique internationale en cours de définition

Au sein d'Oniris, le pilotage des relations internationales est porté directement par la direction générale. La stratégie présentée vise à définir une politique de partenariats portés par l'établissement et qui ne soit pas l'addition de partenariats individuels. Cette politique de partenariats devrait permettre d'étendre le champ des actions à l'international portées par l'établissement qui, pour l'instant, ne semble concerner que la mobilité étudiante. La participation d'Oniris à l'IAVFF devrait contribuer à cette définition de la politique internationale.

## II – Une mobilité des étudiants très satisfaisante

Une mobilité étudiante de six semaines au minimum est obligatoire pour l'obtention du diplôme dans les deux filières de formation. Environ 35 % des élèves-ingénieurs et 15 % des élèves-vétérinaires effectuent leur mobilité internationale par le moyen d'un semestre d'études dans une université partenaire. La mobilité en stage est d'une durée moyenne de 2,5 mois pour les ingénieurs et de 1,4 mois pour les vétérinaires. Il reste difficile de trouver une période favorable à une mobilité plus longue pour les élèves vétérinaires.

Le service des relations internationales associe deux responsables enseignants-chercheurs, issus des deux cursus et quatre personnels administratifs répartis sur les deux sites. Ils œuvrent de façon coordonnée et assurent un accompagnement efficace des étudiants dans la préparation et le suivi de la mobilité. Des actions de communication adéquates sont menées dans l'établissement pour encourager la mobilité.

En termes de mobilité entrante, le nombre d'étudiants internationaux est relativement faible dans les deux cursus, en particulier pour les parcours diplômants. L'établissement a cependant développé des accords de double diplôme qui devraient lui permettre d'accroître ce nombre. Il peut également escompter sur sa participation au master Man-imal (co-habilitation), à visée internationale pour cet objectif.





# Le pilotage

Depuis l'arrivée de la direction actuelle, l'établissement a engagé de nombreux chantiers touchant à la définition de sa stratégie, à sa réorganisation et à la mise en place de nouvelles procédures et outils de pilotage et de gestion.

## I – Un établissement qui se transforme en profondeur

Cet ensemble de projets est particulièrement ambitieux d'autant qu'ils doivent être menés de concert par Oniris au moment où l'établissement commence à sortir d'une période troublée. Il est par conséquent indispensable qu'Oniris pilote au plus près ces évolutions en veillant à la maîtrise des risques inhérents à sa démarche.

### 1 ● Une prospective pluriannuelle à construire

Oniris n'a à ce jour aucun schéma directeur formalisé, exception faite du schéma prévisionnel de stratégie immobilière qui s'en approche. Ce constat montre l'ampleur de la tâche qui s'offre à la communauté Oniris si elle veut pouvoir mener des projets de développement coordonnés.

La direction de l'établissement en est consciente ; la note stratégique 2016 constitue une première étape qui doit être suivie de la définition de contrats d'objectifs par pôles. Pour l'essentiel, cette note rappelle les missions de l'établissement et évoque des pistes d'action mais sans objectif précis qui soit quantifié et assorti d'indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation.

La diversité des sujets à traiter, l'ampleur du périmètre d'analyse à couvrir, le nombre d'acteurs à intégrer, la nécessité de coordonner l'ensemble de la réflexion, d'homogénéiser les livrables, de maîtriser le calendrier justifient un dispositif de pilotage et de coordination rattaché à la direction et disposant de l'ensemble des attributs d'une démarche projet. Si l'établissement ne peut dégager en interne les moyens d'assurer cette mission de conduite de projet, il ne doit pas hésiter à se faire accompagner d'une assistance à maîtrise d'ouvrage qui lui apporte le savoir-faire technique d'une telle démarche et les ressources complémentaires nécessaires. En outre, l'établissement aurait avantage à associer à ses réflexions des experts extérieurs susceptibles d'apporter un autre regard sur ce que l'environnement d'Oniris peut attendre de lui.

Pour ce qui concerne les schémas directeurs, les thématiques portant sur le système d'information, les ressources humaines, l'immobilier ont vocation à être traitées en priorité.

### 2 ● Un dialogue de gestion efficace au plan financier à généraliser

Faute de stratégie pluriannuelle d'ensemble, l'allocation des moyens se fait chaque année sur des critères partiels, trop immédiats et sans projection dans l'avenir. Au plan financier, ce dialogue est décrit comme particulièrement fouillé, avec un niveau d'investigation très fin, peut-être même trop fin.

Ainsi, la direction de l'établissement peut s'appuyer sur un outil de comptabilité analytique extrêmement détaillé puisqu'il descend par exemple jusqu'au calcul de coût des unités d'enseignement élémentaires en intégrant l'ensemble des charges, y compris les vacances d'enseignement. Il fait toutefois l'impasse sur le coût des heures statutaires ce qui est particulièrement dommageable pour un outil d'aide à la décision qui pourrait rendre compte du coût pour la collectivité des actions de l'établissement.

Au-delà de l'aspect purement budgétaire, le dialogue de gestion gagnerait à s'étendre au volet ressources humaines et à terme l'immobilier. Or, Oniris n'a pas, à ce jour, de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Cela semble s'expliquer par l'absence de stratégie d'établissement qui puisse être prise en compte au même titre que les prévisions d'activité pour déterminer les moyens humains à mettre en œuvre, quantitatifs et qualitatifs. Le comité considère cependant que cette justification n'empêche pas dans un premier temps d'initier un travail de cartographie des emplois et des compétences existantes. De plus si la stratégie n'a pas atteint le niveau de maturité souhaitable, l'établissement peut s'appuyer sur des hypothèses moins précises pour néanmoins se projeter dans l'avenir et éviter les renouvellements d'emplois poste pour poste.

Oniris a commencé à s'engager dans une démarche s'appuyant sur le postulat que tous les emplois libérés sont susceptibles d'être redéployés, mais cela ne conduit pas encore à des campagnes d'emploi pluriannuelles orchestrées

de manière globale, avec des indicateurs et taux d'encadrement reconnus et utilisés dans le cadre de négociations débouchant sur des choix soumis aux instances de l'établissement.

## II – Des fonctions support hétérogènes dans leurs performances

### 1 ● Une situation financière confortable et bien gérée pouvant faciliter le choix d'un modèle économique durable

La situation financière d'Oniris est satisfaisante mais des signaux d'alerte se sont déclenchés. Ainsi, le résultat des quatre derniers exercices fluctue entre excédent et déficit autour du point d'équilibre. L'exercice 2015 connaît un déficit de 450 k€ à mettre en rapport avec le montant du budget de fonctionnement qui s'élève à 24 M€. Fin 2015, fonds de roulement et trésorerie restent à des niveaux rassurants, respectivement 9,7 M€ pour le premier (dont 4,8 M€ nets de reliquats de conventions avant 2015) et 9 M€ pour le second.

Pendant l'exercice 2015, Oniris a limité ses dépenses, notamment de personnel (- 432 k€), mais une diminution plus importante des recettes a contrarié les efforts destinés à éviter un nouveau déficit. Ainsi, de 2012 à 2015, les résultats cumulés représentent une perte de 880 k€, montant non problématique mais qui interroge sur le modèle économique de l'établissement. A titre d'exemple, le CHUV n'est pas autosuffisant mais pèse sur le budget de l'établissement.

Ce questionnement est d'autant plus nécessaire que la fragilisation de la situation d'Oniris n'est pas due aux contraintes d'évolution de la masse salariale qui peuvent toucher les établissements d'enseignement supérieur lorsqu'ils sont, contrairement à Oniris, passés aux responsabilités et compétences élargies. En effet, le budget d'Oniris n'est pas impacté par l'évolution du glissement vieillesse technicité (GVT) ou des mesures de revalorisation salariale des fonctionnaires dont la compensation par l'État pose souvent question.

Au budget 2016 Oniris fait le choix ambitieux de prélever de manière significative sur son fonds de roulement pour investir. Il faut espérer que les choix d'investissement réalisés dans ce contexte seront de nature à dégager à terme de la capacité d'autofinancement à hauteur des investissements nécessaires à ses projets.

Compte tenu de tous ces éléments, le comité s'étonne que la notion de modèle économique ne soit pas identifiée parmi les axes de la note stratégique de 2016 alors qu'il s'agit d'un point de vigilance qui mériterait d'être traité sans délai, si l'établissement veut disposer sur la durée des moyens de son développement.

### 2 ● Une fonction ressources humaines à repenser pour devenir le support d'une stratégie

D'après le bilan social 2014, Oniris compte 536 personnels dont 308 titulaires gérés par le ministère de tutelle et non imputés sur le budget de l'établissement et 228 contractuels sur le budget propre d'Oniris. Les effectifs de titulaires se décomposent en 117 enseignants et 191 personnels ingénieurs, administratifs et techniques. Les contractuels occupent quasi exclusivement des fonctions de latos (3 enseignants et 21 doctorants et post doctorants seulement).

Le pourcentage de personnels enseignants est faible pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche puisqu'ils ne représentent que 23 % des effectifs. L'établissement explique la proportion élevée de personnels latos par l'existence d'un CHUV vétérinaire qui en emploie un nombre significatif (61,3 ETP, soit 13 % des effectifs totaux).

La part des contractuels est elle-même importante puisqu'on compte 57,5 % seulement de titulaires. Cela constitue une difficulté de gestion mais surtout une problématique sociale au sein de l'établissement qui est, en effet, confronté aux disparités de statuts et à un niveau de précarité élevé parmi ses personnels. Les dispositifs de déprécarisation n'ont pas permis de réduire significativement cette proportion. On observe quatre titularisations en 2014 et 12 passages de CDD en CDI sur une population de 62 agents éligibles. Un plafond d'emplois particulièrement contraignant, est décrit, à cet égard, comme constituant un frein à la déprécarisation.

Ce contexte délicat a conduit Oniris à se doter d'une charte des personnels contractuels qui assoie la politique de recrutement, de rémunération et de gestion sur un socle juridiquement stable et sur un large consensus dans la mesure où ce texte a été adopté avec l'accord des partenaires sociaux. Il est conçu également pour participer de la maîtrise de la masse salariale.

Le service des ressources humaines emploie huit personnes (6,2 ETP), dont deux dédiées à la gestion des contractuels, un au suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois et un sur le site de la Géraudière afin d'assurer un service de proximité. Le rôle de ce service n'est pas toujours bien perçu, en particulier pour ce qui concerne les personnels titulaires. Pour cette catégorie de personnels, son implication dans la gestion de leur carrière a été

décrite, lors des entretiens menés sur site, comme insuffisante ; ainsi, un meilleur accompagnement dans les démarches avec les services du ministère est attendu.

Il faut souligner également les difficultés engendrées par la fusion qui s'est faite sans anticipation alors que les situations des personnels des deux établissements étaient hétérogènes, pour le régime des congés, les primes ainsi que les modalités de gestion du service des enseignants. Pour les personnels latos, une harmonisation a été opérée dans un contexte contraint, ce qui n'a pu qu'ajouter aux malaises déjà évoqués. Pour les personnels enseignants, le comité estime que, malgré son caractère complexe et politiquement sensible, le chantier de mise en place d'un référentiel des activités, devrait être engagé, ne serait-ce que pour respecter la réglementation.

Comme cela a été décrit précédemment, Oniris ne possède pas aujourd'hui de véritable stratégie en matière de ressources humaines et son organisation actuelle ne semble pas en capacité de l'élaborer et la mettre en œuvre. C'est pourquoi le renforcement de cette structure constitue à juste titre l'une des priorités affichées par la direction générale, qui annonce le prochain recrutement d'un directeur des ressources humaines. Il est urgent, en effet, qu'Oniris développe une GPEEC qui, compte tenu de la taille de l'établissement, ne sera sans doute pas une difficulté majeure au plan technique mais qui supposera des choix politiques vraisemblablement plus exigeants.

### 3 ● Un système d'information en voie d'amélioration mais sans ligne directrice visible

Depuis la fusion, la priorité de l'établissement a été de construire un système d'information commun, à partir de deux ensembles dissemblables. Cette étape est aujourd'hui quasiment franchie. Le changement des outils de gestion a été mené en parallèle puisque Oniris a adhéré au consortium Cocktail. Le module de gestion financière est en place avec des difficultés pour le passage en mode GBCP (gestion budgétaire et comptable publique) qui ne sont pas propres à Oniris. Le module de gestion de scolarité (SVE : scolarité et vie étudiante) est opérationnel depuis la rentrée 2016 dans les formations d'ingénieur et devrait être déployé à la rentrée 2017 dans la formation de vétérinaire sous réserve d'ajustements afin d'éviter une régression.

Le comité estime que l'établissement pourrait s'interroger sur le déploiement de la sphère spécifique de Cocktail à l'activité de recherche car elle permettrait de bénéficier des fonctionnalités correspondantes et de mettre en cohérence le système d'information de l'établissement.

L'équipe en charge du système d'information compte neuf personnes (2 ingénieurs d'études, 5 de niveau assistant ingénieur et 2 de catégorie B). L'établissement compte 1 200 postes informatiques qui font l'objet d'un plan de renouvellement pluriannuel garantissant un remplacement des postes tous les cinq ans. Le budget annuel de 420 k€ (hors recherche) est jugé suffisant par le service informatique.

D'une manière générale, la non-formalisation actuelle des orientations stratégiques de l'établissement constitue un frein aux évolutions souhaitables. On peut par exemple s'étonner que la note stratégique 2016 n'ait consacré aucun item aux questions qui se posent à l'établissement dans ce domaine. Or, l'adoption d'un schéma directeur informatique et du numérique apparaît comme une nécessité à brève échéance. De la même manière, le renforcement de l'encadrement et la création d'une direction couvrant ce périmètre sont des hypothèses à envisager.

### 4 ● Un patrimoine immobilier de qualité dont la gestion doit être mieux structurée

Le patrimoine immobilier d'Oniris est localisé sur deux sites de l'agglomération nantaise, situés de part et d'autre de la rivière Erdre et qui correspondent aux implantations des deux écoles constitutives d'Oniris.

Cette situation ne facilite pas le fonctionnement de l'établissement et, plus problématique encore, nuit au sentiment d'appartenance à un seul établissement même si des initiatives ont été prises pour contrer les effets de la séparation géographique des deux entités d'origine.

Ce patrimoine correspond à une superficie bâtie de 60 000 m<sup>2</sup> Shon, 2/3 sur le site de la Chantrerie (formation vétérinaire) et 1/3 sur celui de la Géraudière (formations ingénieurs). Les bâtiments sont majoritairement vieux de 30 à 40 ans et sont bien entretenus grâce aux actions conjointes de l'État, des collectivités et de l'établissement. Les contrats de plans État-région (CPER) sont régulièrement favorables à l'établissement.

L'agenda d'accessibilité a été adopté dans les temps et ne devrait pas rencontrer de difficultés majeures à sa mise en œuvre étalée de 2016 à 2021 pour un total hors taxes de 1,6 M€. Dans le même temps, Oniris s'est engagé dans une politique de développement durable et dans l'adoption de mesures relevant du dispositif « plan vert ».

Les besoins principaux touchent aujourd'hui à la performance énergétique des bâtiments construits en fonction de normes devenues inacceptables. Des actions sont programmées pour remplacer les huisseries notamment.

La gestion de ce patrimoine est répartie entre deux responsables : le responsable patrimoine recruté récemment, dont les missions principales sont le suivi du SPSI, la gestion administrative des grands travaux et la tenue des plans détaillés, et qui encadre également les services techniques du site de la Géraudière. Sur le site de la Chantrerie, un responsable des services techniques du site gère l'ensemble des travaux de maintenance et répare et encadre les maîtres d'œuvre pour les projets importants. On peut observer avec étonnement que la maintenance des sites dépend de deux services dont le périmètre d'action est strictement limité à celui de leur implantation géographique : d'un côté douze agents pour 40 000 m<sup>2</sup> à la Chantrerie, de l'autre trois agents pour 20 000 m<sup>2</sup> de La Géraudière.

Le comité estime que cette répartition des rôles, de caractère historique, n'est pas le meilleur moyen de mener une politique immobilière cohérente et qu'elle serait conduite plus efficacement si les différents leviers d'action étaient placés entre les mains d'un responsable unique. Une redéfinition des responsabilités aurait le mérite de simplifier le fonctionnement de ce secteur et de lui donner une dynamique nouvelle que conforterait l'adoption d'un schéma directeur. Ce dernier devrait approfondir la question de l'utilisation des m<sup>2</sup> dont dispose Oniris puisque France domaine<sup>11</sup> a relevé la sous-occupation actuelle des locaux sur le site de la Géraudière. Ce sujet, majeur pour l'avenir étant donné le coût de l'immobilier et le renforcement des règles touchant au développement durable, ne doit pas être relégué au second plan.

En ce qui concerne les thématiques Hygiène et sécurité au travail, Oniris a mis en place les dispositifs réglementaires (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, document unique, etc.), ces dossiers étant suivis efficacement. Une meilleure visibilité pourrait être obtenue par la mention dans l'organigramme des conseillers de prévention.

### III – Une démarche qualité qui nécessite d'être portée politiquement

L'établissement a recruté en 2014 un responsable qualité qui a engagé les premières réflexions en vue de la mise en place d'une démarche qualité permettant à terme d'aboutir à une certification Iso 9 001 de la formation initiale. Cet objectif est apparu trop ambitieux à l'établissement pour le moment ; quelques secteurs d'activité ont été explorés et des référents qualité ont été désignés. Mais, à ce jour, la démarche repose essentiellement sur des individualités sans avoir irrigué la collectivité dans son ensemble.

La non-obtention de l'agrément de l'AEEEV, fût-elle principalement due aux difficultés de gouvernance, constitue un signal négatif à plusieurs titres, dont celui de la qualité des activités de l'établissement. Ce signal a été perçu par la direction d'Oniris puisque l'ambition d'obtention de cette accréditation est affirmée clairement dans la note stratégique 2016.

Cela pourrait constituer un point d'appui pour relancer la politique qualité de l'établissement, mais, dans le même temps, le comité a noté que la note stratégique n'évoque pas la démarche qualité comme un axe d'action de l'établissement.

---

<sup>11</sup> Lettre de France domaine du 20 août 2012 relative au schéma prévisionnel de stratégie immobilière.

# Conclusion

L'évaluation d'Oniris a été menée au terme d'une crise de gouvernance. Une nouvelle directrice a été nommée en juillet 2015 dans un contexte décrit comme polémique par elle-même et par plusieurs interlocuteurs. Le comité a pu constater que l'approche communautaire, collégiale et respectueuse prônée depuis par la directrice générale a commencé à porter ses fruits et permis un apaisement social essentiel au bon fonctionnement de l'établissement et à la définition de ses axes stratégiques. Bien que la confiance en la direction paraisse encore fragile chez certaines catégories de personnel, les entretiens ont montré un regain d'optimisme et de dialogue qui ont pu faire défaut ces dernières années. La nouvelle direction générale pilote ce changement en s'assurant de la collaboration et de l'engagement de son équipe rapprochée et en s'impliquant activement dans les nombreux échanges avec les différents groupes qui constituent la communauté de l'établissement : enseignants, latos et étudiants.

Le manque de communication interne, l'insuffisance de gestion du changement lors de la fusion des écoles ne sont pas étrangers à cette situation. La direction actuelle considère la fusion réalisée. Pourtant si actuellement la fusion est en voie d'achèvement au plan administratif, il n'en est pas de même des synergies que l'on pourrait espérer pour les activités de formation et de recherche. L'image de l'établissement Oniris, dont le vocable est peu signifiant, reste à construire et à partager. Le comité estime que pour y parvenir, l'établissement, par une communication interne et externe efficace, doit obtenir, comme il s'y emploie, la reconnaissance de la qualité de ses formations, de sa recherche et de ses partenariats.

Malgré ce contexte difficile, les missions principales d'Oniris ont pu être maintenues sans être trop impactées ; les liens avec les partenaires académiques et de recherche sont demeurés forts.

Le recrutement, malgré quelques faiblesses du côté ingénieur, et la formation au sein des deux cursus sont restés de qualité. Une attention particulière mériterait d'être portée sur l'adéquation entre les besoins du monde socio-professionnel et les programmes de formation. De même, les nouvelles technologies numériques et pédagogiques pourraient être mises en valeur dans les adaptations des cursus à venir. La réussite étudiante demeure un enjeu qui requière l'attention de la direction. Le CHUV permet une formation clinique adaptée, mais l'absence d'un directeur, de compétences dans des spécialités majeures et une baisse de clientèle fragilisent l'établissement qui doit en tenir compte. La formation continue, inexistante pour la partie ingénieur, vit sur ses acquis pour la partie vétérinaire.

La recherche reste un élément fort, les unités propres et en co-tutelles sont bien positionnées. Une planification stratégique et des orientations claires sauront aider les décisions administratives et financières et permettre un engagement des enseignants-chercheurs dans les axes soutenus. Une meilleure sensibilisation des étudiants à la recherche, par la mise en avant de cette activité, mériterait d'être développée au sein des cursus ingénieur et vétérinaire.

La mobilité étudiante sortante, obligatoire à l'international, est à la fois bien soutenue et réussie. La mobilité entrante est moins structurée et structurante. Une politique en matière de relations internationales, dédiée aussi bien aux étudiants qu'au personnel, mériterait d'être mise en place.

La situation financière de l'établissement est satisfaisante et saine. Toutefois les outils prospectifs pluriannuels sont embryonnaires et il n'y a pas de schéma directeur dans les secteurs clés, à l'exception des finances. Le comité estime nécessaire de développer une vision stratégique et sa déclinaison opérationnelle dans tous les aspects de gouvernance d'un tel établissement.

## I – Les points forts

- Une communauté apaisée et remobilisée par une gouvernance participative.
- Une dynamique collective de changement en particulier autour de la formation.
- Une recherche collaborative de qualité et reconnue.
- Une vie étudiante riche et un accueil remarquable pour et par les étudiants, soutenus par une forte disponibilité des services.
- Une bonne image de l'établissement auprès des partenaires institutionnels régionaux.

## II – Les points faibles

- Une absence de schémas directeurs dans les secteurs clés, une prospective pluriannuelle peu développée.
- Une fonction ressources humaines sans dimension stratégique.
- Une fusion administrative incomplète, des missions éclatées dans plusieurs services.
- Un défaut d'agrément par l'AEEEV.
- Des relations industrielles insuffisamment structurées et une utilisation des plateformes techniques sous-optimale.

## III – Les recommandations

- Préciser, partager et mettre en œuvre les orientations stratégiques en s'appuyant sur un comité de direction en clarifiant l'organigramme et en distinguant le fonctionnel du hiérarchique.
- Structurer et concrétiser la démocratie participative autour des instances décisionnelles.
- Consolider l'identité de l'établissement.
- Mettre en place une stratégie de communication et en préciser les champs d'action.
- Résoudre les difficultés de gouvernance, de recrutement et de communication du CHUV.
- Regrouper au sein d'un même service les relations avec les partenaires socio-économiques.
- Structurer et développer les activités de formation continue.
- Mener une réflexion et des actions sur le recrutement des ingénieurs et la réussite des étudiants.
- Développer les synergies en recherche et formation entre les deux filières.

# Liste des sigles

## A

AEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
AVMA	<i>American veterinary medical association</i>

## B

BDE	Bureau des élèves
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CE	Conseil des enseignants
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHUV	Centre hospitalier universitaire vétérinaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Cocktail	Logiciel de système d'information pour les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performances
CPER	Contrat de plans État-région
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV	Curriculum vitae
CVFSE	Centre vétérinaire de la faune sauvage et des écosystèmes des Pays de la Loire

## D

Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales

## E

EC	Enseignants-chercheurs
ED	École doctorale
ENITIAA	École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires
ENVN	École nationale vétérinaire de Nantes
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

## H

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

## I

IAA	Ingénieur alimentation agroalimentaire
latos	Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service
IAVFF	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
Iso	Organisation internationale de normalisation

## L

L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année

## M

MAAF Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

## N

NAC Nouveaux animaux de compagnie

## O

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

## P

PME Petite et moyenne entreprise

## R

RAE Rapport d'autoévaluation

RCE Responsabilités et compétences élargies

RDI Réseau de développement de l'innovation régional

RFI Recherche-Formation-Innovation

## S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies

Shon Surface hors œuvre nette

SIMV Syndicat de l'industrie du médicament et des réactifs vétérinaires

SIUMPPS Service inter-universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

TPE Très petites entreprises

## U

UBL Université Bretagne Loire (ComUE)

UE Unité d'enseignement

UMR Unité mixte de recherche

USR Unité de service et de recherche



# Observations de la directrice générale



## Observations faisant suite au rapport d'évaluation définitif de l'HCERES

Oniris, école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, a pris bonnes notes des recommandations des experts HCERES. La direction générale observe que, pour l'essentiel, l'effort de structuration, de gouvernance partagée et de communication entamé depuis septembre 2015 est favorablement accueilli et souligné par le comité d'experts.

De nombreuses observations ou recommandations formulées dans le rapport font état du caractère récent du changement d'équipe managériale qui, malgré l'évolution rapide de la situation de l'établissement, n'a pas permis aux experts une évaluation précise. En réponse à certaines de ces recommandations, nous tenons à informer l'HCERES qu'Oniris, après la visite des experts européens de l'A3EV des 27 et 28 février 2017, a retrouvé son statut d'établissement approuvé par l'A3EV puisqu'il a satisfait aux recommandations d'améliorer la biosécurité et de mise en place de procédures claires de gouvernance. De plus, cette visite A3EV d'approbation s'est doublée d'une visite accréditation. Oniris a satisfait les critères de mise en place d'une démarche qualité dans tous les secteurs clés de son activité « vétérinaire », faisant d'Oniris la première école vétérinaire française à être accréditée par l'A3EV.

D'autre part, depuis la visite des experts HCERES, la direction générale d'Oniris a été stabilisée. Des fiches de fonction claires ont été établies. Le document stratégique de l'établissement est rédigé et a fait l'objet d'un travail collectif de tout le personnel d'Oniris. Le contrat d'objectif et de performance de l'établissement est rédigé avec des indicateurs dont la pertinence a été approuvée par le personnel d'Oniris.

L'organigramme de l'établissement a été stabilisé selon la logique Formation-Recherche-Innovation et les recrutements successifs d'un Directeur général adjoint et d'un Directeur des Ressources Humaines ont conforté les actions inscrites dans le projet stratégique.

Nantes, le 21 avril 2017

Dominique BUZONI-GATEL,

Directrice Générale.

*Santé et alimentation au cœur de la vie*



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique a eu lieu du 11 au 13 octobre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Carrier, professeur des universités, doyen de la faculté de médecine vétérinaire, université de Montréal.

## Ont participé à l'évaluation :

- Denis Avignon, vétérinaire, membre du Conseil national de l'Ordre national des vétérinaires ;
- Jean-Marc Baca-Lachazette, chef de projet maîtrise d'ouvrage InDéFiESR, MENESR, ancien directeur général des services adjoint, CNAM ;
- Anne Bernadac, maître de conférences des universités, École nationale supérieure agronomique de Toulouse ;
- Georges Daube, professeur des universités, doyen de la faculté de médecine vétérinaire, université de Liège ;
- Guillaume Helluy, doctorant, ENS Cachan ;
- Laurent Rios, professeur, VetAgro-Sup Lyon, Clermont-Ferrand, ancien directeur scientifique du groupe Altinat-Greentech, Biopôle Clermont-Limagne, Saint-Beauzire.

Alain Destée, délégué scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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