

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE
NATIONALE VÉTÉRINAIRE,
AGROALIMENTAIRE ET DE
L'ALIMENTATION DE NANTES
ATLANTIQUE (ONIRIS)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022
VAGUE B



Pour le Hcéres¹ :

Thierry COULHON, Président
du Collège

Au nom du comité d'évaluation² :

Jean-Marc GAY, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de l'établissement	4
2 / Contexte de l'évaluation	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	7
1 / Un positionnement institutionnel à consolider en mettant à profit toutes les forces d'Oniris	7
2 / Une stratégie difficile à percevoir, entre tutelle nationale et partenariats locaux	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	9
1 / Une organisation et une gouvernance en évolution pour apaiser le climat au sein de l'établissement	9
2 / Une gouvernance à soutenir face à des défis majeurs	10
a/ La définition de la stratégie d'Oniris échappe en grande partie au CA	10
b/ Une politique qualité embryonnaire, limitée au périmètre du secrétariat général	10
c/ Oniris peine à donner forme et force à sa singularité	11
3 / Le pilotage au service d'un projet stratégique à développer	11
a/ Une démarche stratégique insuffisamment structurée	11
b/ Un dialogue de gestion qui se développe graduellement	12
4 / Les grandes fonctions du pilotage à renforcer au service du changement de l'établissement	12
a/ Une gestion des ressources humaines de l'école, en transformation pour nourrir le dialogue social	12
b/ Une situation financière saine dont la trajectoire pluriannuelle est à approfondir	12
c/ Un patrimoine immobilier bien caractérisé, mais une attention au développement durable à développer	13
d/ La dimension stratégique du système d'information n'a pas été complètement appréhendée	13
La recherche et la formation	14
1 / Une recherche performante	14
a/ Une recherche reconnue à l'échelle internationale, nationale et régionale	14
b/ Une recherche reposant sur des partenariats territoriaux cohérents et complémentaires	15
c/ Un pilotage favorisant la réussite des projets et le décroisement	15
d/ Des plateformes, réelles structures de recherche	16
2 / Une offre de formation riche à mettre plus en avant	16
a/ Deux formations initiales face à des défis multiples	16
b/ Des accréditations précieuses à maintenir	17
c/ Une complémentarité des formations de vétérinaires et d'ingénieurs à développer	17
d/ Des masters en co-accréditation renforçant l'ancrage régional	17
e/ La transition numérique comme chance pour la formation continue	18
3 / Recherche et formation à rapprocher	18
a/ L'articulation entre formation et recherche à renforcer	18
b/ Un potentiel en recherche appliquée à valoriser et à rendre plus attractif pour les étudiants	18
4 / Un service de documentation actif, mais isolé	19
La réussite des étudiants	20
1 / Un engagement au service de l'orientation, de la réussite et de l'insertion professionnelle des étudiants	20
2 / Une vie étudiante dynamique et soutenue par la direction	21

3 / Une relation entre élus étudiants et administration efficace, mais perfectible.....	21
La valorisation et la culture scientifique	22
1 / Une valorisation de la recherche diversifiée manquant d'un projet global clairement posé.....	22
2 / Des structures actives au service de la valorisation	23
Les politiques européenne et internationale.....	24
1 / Une recherche internationale accompagnée et soutenue	24
2 / Un positionnement international pour la formation et l'aide au développement	24
c/ Une offre de formation intégrant l'ouverture internationale	25
Conclusion	26
1 / Les points forts	26
2 / Les points faibles	26
3 / Les recommandations	27
Liste des sigles.....	28
Observations de la Directrice générale	30
Comité d'évaluation.....	31

Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulé de l'évaluation a été adapté (visite sur site du comité remplacée par l'organisation d'entretiens et de réunions de travail en visioconférence), en respectant néanmoins les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts et expertes par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

L'établissement a fourni un rapport d'autoévaluation unique pour l'évaluation Hcéres et l'audit de la Commission des titres d'ingénieur. Les visites ont toutefois été organisées séparément.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

L'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes Atlantique (Oniris) forme des docteurs vétérinaires, des ingénieurs et des techniciens supérieurs en agroalimentaire. Elle contribue à des formations de masters et délivre des doctorats dans ses spécialités. C'est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA), et qui a pris la forme d'un grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation.

L'établissement a été créé en 2010, par décret n° 2009-1642 du 24 décembre 2009, et résulte de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Nantes créée en 1979 et de l'École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et agroalimentaires créée en 1974.

Oniris fait partie du groupe des quatre écoles nationales vétérinaires (ENV). Des insuffisances dans la maîtrise de la biosécurité dans les locaux du Centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV) et l'absence d'une stratégie claire et partagée mènent l'école à perdre l'accréditation délivrée par l'Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire (AEEEV) en 2015. Oniris parvient à retrouver cette accréditation en février 2017. L'école a par ailleurs obtenu pour la formation d'ingénieur sa dernière accréditation de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) en 2014 pour six ans.

Les formations proposées conduisent à la délivrance du diplôme d'études fondamentales vétérinaires (valant grade de master), du diplôme de docteur en médecine vétérinaire, du diplôme d'ingénieur et du brevet de technicien supérieur agricole (B TSA) en Sciences et technologies des aliments. Oniris propose également cinq parcours de master 2, dont deux parcours internationaux entièrement enseignés en anglais, dans le cadre de masters co-accrédités non seulement avec les Universités de Nantes, de Rennes 1, de Bretagne occidentale, d'Angers, mais aussi avec Agrocampus Ouest, l'École supérieure d'agriculture (Esa) d'Angers, l'Institut Mines-Telecom (IMT) Atlantique et Polytech Nantes. L'école propose également une formation d'internat clinique (25 étudiants) et elle délivre un doctorat au sein de deux écoles doctorales co-accréditées : l'ED 605 Biologie Santé et l'ED 600 Économie Géosciences Agronomie et Alimentation. Elle est également associée à l'ED 602 Sciences pour l'ingénieur.

Au 31 décembre 2019, l'école compte 1 180 apprenants en formation initiale et 673 en formation continue¹. Pour la formation initiale, 745 étudiants sont en formation vétérinaire, 289 en formation ingénieur dont 15 apprentis, 60 sont inscrits en master et 37 en B TSA. 100 doctorants sont inscrits ou encadrés à Oniris. Le taux de féminisation est de 73 % pour les étudiants vétérinaires et de 72 % pour les étudiants ingénieurs. Le taux de boursiers est respectivement de 31 % et 27 %².

En 2019, 566 personnes sont employées par Oniris (501 ETP, 440 ETPT³). 55 % des personnels sont titulaires ou contractuels d'État et 45 % sont contractuels d'Oniris. Le taux de féminisation est de 65 %⁴. Parmi les personnels employés, 116 sont enseignants-chercheurs, dont 65 titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR).

¹ RAE, p. 68.

² RAE, p. 23.

³ ETP : équivalent temps plein, ETPT : équivalent temps plein travaillé.

⁴ Bilan social 2019.

L'école compte 13 unités de recherche, dont huit unités mixtes de recherche (UMR), en partenariat avec notamment l'Inrae, le CNRS et l'Inserm⁵. Elle héberge trois plateformes – le Centre d'innovation alimentaire (CIA), le CHUV et LabOniris, qui fédère huit structures d'analyse, de diagnostic et de conseil vétérinaires – et elle participe à la Satt Ouest Valorisation⁶.

Oniris est localisée à Nantes, sur deux sites géographiques : le site de la Chantrerie, siège principal de la formation vétérinaire, et le site de la Géraudière, siège principal de la formation en ingénierie à proximité du siège de l'Inrae de Nantes. Le patrimoine immobilier occupé par l'établissement est de 36,8 ha : 26,3 ha, dont 39 901 m² bâtis à la Chantrerie et 10,5 ha, dont 20 858 m² bâtis à la Géraudière. Les deux sites sont distants d'une dizaine de kilomètres.

Le budget 2019 s'élève à 22,5 M€. Les dépenses sont réparties comme suit : 37,3 % de dépenses de masse salariale (hors emplois rémunérés par l'État), 41,3 % de dépenses de fonctionnement et 21,4 % de dépenses d'investissement. Les ressources propres de l'établissement s'élèvent à 11,2 M€, soit 53 % des recettes. Les subventions d'État sont quant à elles de 7,5 M€, soit 35 % des recettes. Les 12 % restants proviennent d'autres sources de financements publics⁷.

Oniris recense 20 conventions de partenariats industriels, dont quatre chaires d'entreprise et plusieurs conventions de mécénat. L'école est membre de l'alliance Agreenium⁸ qui regroupe, début 2021, 10 établissements d'enseignement supérieur et de recherche et deux organismes de recherche⁹.

Oniris occupait une place stratégique au sein de la Comue Université Bretagne Loire (UBL)¹⁰, dissoute au 31 décembre 2019. Créée en janvier 2016, la Comue UBL rassemblait sept universités, 14 grandes écoles et trois organismes de recherche, ainsi que 10 établissements associés, en Bretagne et Pays de la Loire, soit 160 000 étudiants, ce qui en faisait la plus grande Comue de France. Ce rapprochement interrégional venait anticiper la fusion annoncée des deux régions, Bretagne et Pays de la Loire, qui n'a finalement pas eu lieu. Le territoire trop vaste, la structuration interrégionale et la difficulté des membres à s'entendre sur un projet IDEX¹¹ commun ont notamment précipité sa dissolution.

L'école est associée au projet I-Site¹² *Nantes Excellence Trajectory* (NeXT) de l'Université de Nantes. Le projet nantais NeXT a obtenu le label I-Site en 2017. Fondé par l'Université de Nantes, Centrale Nantes, le Centre hospitalier universitaire de Nantes et l'Inserm, l'I-Site NeXT a pour ambition de renforcer les axes d'excellence de la recherche nantaise et de favoriser l'émergence et le rayonnement du nouvel établissement Nantes Université¹³, dont la création est prévue en janvier 2022. L'initiative NeXT porte la vision d'une université nantaise de rang mondial, forte de deux axes thématiques : santé du futur (biothérapies innovantes, médecine nucléaire et cancer, médecine de précision) et industrie du futur (technologies avancées de production, ingénierie océanique).

2 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation d'Oniris par le Hcéres a eu lieu en 2016, et a fait l'objet d'un rapport publié en mai 2017. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- la vision politique portée par l'établissement (objectifs et priorités) ;
- la gouvernance et l'analyse de sa stratégie opérationnelle ;
- l'adhésion de la communauté au projet d'établissement et aux méthodes de gouvernance ;
- la synergie entre les périmètres des formations d'ingénieurs et de vétérinaires ;
- l'analyse de la faible attractivité de la formation d'ingénieurs.

⁵ Inrae : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement ; CNRS : Centre national de la recherche scientifique ; Inserm : Institut national de la santé et de la recherche médicale.

⁶ Société d'accélération du transfert de technologies.

⁷ Comptes financiers 2019.

⁸ Alliance de la formation et de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et la santé globale.

⁹ AgroSup Dijon, Bordeaux Sciences Agro, ENV Toulouse, Institut Agro, École nationale supérieure d'agronomie de Toulouse, Oniris, École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (Ensaia), École nationale supérieure des technologies et industries du bois, VetAgro Sup, Cirad et Inrae.

¹⁰ RAE, p. 3.

¹¹ Initiative d'excellence.

¹² Initiative science-innovation-territoires-économie.

¹³ Le projet Nantes Université est porté par l'Université de Nantes, Centrale Nantes, le Centre hospitalier universitaire de Nantes, l'Inserm, l'École des Beaux-arts Nantes-Saint-Nazaire, l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes et l'Institut de recherche et de technologie Jules Verne.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) présenté par l'établissement a été rédigé en 2019-2020 sous la responsabilité de la précédente direction qui a changé en novembre 2020. Bien que le RAE corresponde au référentiel d'évaluation, il est souvent très descriptif avec une énumération d'actions ou de mesures sans pour autant y apporter un regard rétrospectif critique. Les orientations stratégiques sous-jacentes aux procédures ou actions décrites sont peu explicitées dans le RAE. Une référence plus explicite au contrat d'objectifs et de performances (COP 2017-2021)¹⁴ et à la liste de ses objectifs et indicateurs associés aurait permis au comité une évaluation plus aisée des résultats obtenus au moment de la rédaction du RAE. Dans les parties consacrées à la formation et à la recherche, le comité a regretté de trouver un développement beaucoup plus réduit des informations sur le volet vétérinaire. Les manques ont été comblés lors des entretiens.

¹⁴ RAE, annexes, p. 11-28.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1 / Un positionnement institutionnel à consolider en mettant à profit toutes les forces d'Oniris

Oniris est l'un des douze établissements publics d'enseignement supérieur agricole placés sous la tutelle du MAA. Parmi ceux-ci, seuls VetAgro Sup à Lyon et Oniris à Nantes forment à la fois des ingénieurs agronomes et des vétérinaires. La réunion en 2010 des deux cursus dans une seule école à Nantes est le résultat d'une décision du ministère de tutelle, à laquelle les acteurs locaux ont le sentiment persistant de ne pas avoir été associés¹⁵.

Plus récemment, et dans l'objectif d'une plus grande mutualisation des formations vétérinaires sur le territoire national, le MAA a demandé à Oniris de se rapprocher de l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement (Institut Agro¹⁶) créé en 2020. Ceci a conduit Oniris à s'inscrire dans cette nouvelle démarche, visant la transformation de ses programmes et la création de voies d'accès à ses formations renouvelées.

La rentrée 2019 a vu l'ouverture d'une classe préparatoire intégrée délocalisée avec les première et deuxième années d'études supérieures sur le site d'Agrocampus Ouest de Rennes avant une intégration en cycle ingénieur sur le site d'Oniris à Nantes en troisième année.

Cet objectif central de rationalisation des formations vétérinaires conduit le MAA à centrer temporairement ses directives auprès de l'Oniris sur la seule formation vétérinaire, délaissant le périmètre de formation ingénieur. Il incite donc Oniris à engager des partenariats externes qui dépassent le cadre strictement local du périmètre régional nantais. Ceci a pour conséquence d'affaiblir la cohésion interne, pourtant nécessaire et requise par la fusion de 2010, entre les domaines vétérinaire et ingénieur. Des indices¹⁷ montrent qu'aujourd'hui le MAA présente Oniris comme un établissement avec deux écoles. **Oniris¹⁸ peut légitimement s'interroger sur la vision à plus long terme que le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation souhaitera développer.**

Sur un plan plus local, dans les étapes de la (re)construction de l'écosystème universitaire et de recherche régional, Oniris a toujours choisi la participation ou l'association dans la logique des partenariats existants. Parallèlement à ses formations propres de vétérinaires, d'ingénieurs et de BTSA, Oniris participe à divers partenariats de co-accréditations de masters et de doctorats avec les grands établissements d'enseignement supérieur régionaux : universités de Nantes, de Rennes 1, de Bretagne occidentale, d'Angers, Agrocampus Ouest, Esa d'Angers, IMT Atlantique et Polytech Nantes. En parallèle, Oniris a su s'inscrire avec ses 13 laboratoires dans l'environnement local de la recherche au travers de co-tutelles de 6 UMR notamment avec l'Inrae, l'Inserm et le CNRS. Oniris est ainsi le premier partenaire de l'Inrae en Pays de la Loire (trois co-tutelles d'UMR).

Le comité d'évaluation estime très favorablement cette ouverture très marquée et historique d'Oniris à son environnement local de l'ESR, tout en mesurant les possibles difficultés de la concilier avec les orientations nationales récentes de la tutelle¹⁹ (notamment en termes de formation).

D'une manière plus large, et sur ses autres missions, notamment la valorisation, Oniris apporte ses compétences aux partenaires socio-économiques²⁰ sous différentes formes²¹ : chaires, plateformes, relations avec les vétérinaires de terrain, implication dans les pôles de compétitivité, participation au LIT Ouesterel²², programme *Id4Food*²³, etc.

¹⁵ Entretiens.

¹⁶ Rapprochement d'Agrocampus Ouest et de Montpellier SupAgro.

¹⁷ Plaque sur l'enseignement supérieur agricole, vétérinaire et de paysage du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, novembre 2019 (1911_EAeduc_DossierSup) et Lettre de mission de la Directrice générale du 8 janvier 2021 : « Oniris réunit une école nationale d'ingénieurs de l'agroalimentaire et une école nationale vétérinaire ».

¹⁸ RAE, p. 66 : le SWOT indiquant en menaces « la politique nationale du MAA de fusion/dé-fusion des établissements très déstabilisante pour les équipes ».

¹⁹ La lettre de mission de la Directrice générale du 8 janvier 2021 précise la mission de veiller, en matière de politique de site, au maintien de la capacité de pilotage et de l'autonomie juridique de l'établissement au service de ses missions nationales spécifiques.

²⁰ Entretiens.

²¹ RAE, p. 41-42.

²² Laboratoire d'innovation territoriale Ouest terre d'élevage, financé dans le cadre du PIA 3, hébergé au sein du CHUV.

²³ RAE, p. 1 : *Id4Food* est un programme d'innovation collaborative porté par Oniris, Esa, Audencia Business School, École de design Nantes Atlantique, l'Université de Nantes. Il forme les jeunes diplômés de ces établissements à l'innovation alimentaire, depuis la conception du produit jusqu'à son marketing.

Oniris paraît bien intégrée dans son territoire. Les partenaires institutionnels de la Région Pays de la Loire, ou des services locaux de l'État²⁴ reconnaissent le rôle essentiel d'Oniris dans un environnement agricole et agroalimentaire très développé. L'établissement est apprécié pour son dynamisme, la qualité de ses travaux et la pertinence de ses plateformes, tant par ses partenaires institutionnels universitaires (Universités de Nantes [science, médecine, Polytech] et d'Angers, IMT Atlantique), par les organismes de recherche (Inrae, CNRS, Inserm) ou les partenaires industriels, que par les collectivités territoriales, à la fois dans le domaine vétérinaire et dans le secteur agroalimentaire.

Les entretiens réalisés par le comité d'évaluation ont d'ailleurs révélé de nouvelles attentes, à la hauteur du niveau de satisfaction actuel des partenaires. Il s'agit notamment de développer de manière plus étendue la transversalité entre les domaines vétérinaire et agroalimentaire, dans le cadre de la promotion du concept «*One World, One Health*»²⁵, qui est au cœur du programme d'initiative d'excellence en formations innovantes (Idefi) Man-Imal porté par Oniris²⁶.

Le comité d'évaluation reconnaît donc la pertinence du positionnement local d'Oniris et **l'encourage à le renforcer en développant plus largement une transversalité entre les domaines vétérinaire et agroalimentaire dont l'école porte les compétences et la marque, et que ses partenaires socio-économiques verraient favorablement**²⁷.

Toutefois, le comité d'évaluation relève un isolement plus marqué d'Oniris au niveau local, en matière d'offre de service pour les étudiants inscrits dans les formations de vétérinaires et d'ingénieurs. En effet, la localisation des deux campus s'inscrit dans un environnement en marge du reste de la communauté universitaire nantaise²⁸. **Il encourage donc l'établissement à mieux tirer profit de son association à l'I-Site NeXT pour contribuer à un réel environnement étudiant nantais incluant Oniris.**

En résumé, la place que le ministère de tutelle donne à Oniris dans un cadre national (réseau des ENV, lien avec l'Institut Agro) d'une part, et ses liens plus locaux avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, les laboratoires de recherche et les partenaires socio-économiques, d'autre part, caractérisent le positionnement institutionnel de l'établissement.

Cette situation d'équilibre entre les attentes du MAA et celles d'un environnement local porteur semble fragile. Le comité d'évaluation comprend la perception de menace exprimée dans le RAE de «*risque d'éclatement entre des priorités nationales et locorégionales*»²⁹ **et engage l'établissement à une grande vigilance pour maintenir son positionnement.**

2 / Une stratégie difficile à percevoir, entre tutelle nationale et partenariats locaux

Les orientations stratégiques de l'établissement s'inscrivent dans les objectifs qui ont été fixés dans le COP³⁰ défini pour la période 2017-2021 et qui se déclinent selon deux modalités : (1) Être un acteur au service des politiques publiques ; (2) Assurer un pilotage adapté et une optimisation de la gestion pour une performance et une efficacité accrues. Le comité regrette pourtant l'absence d'un schéma pluriannuel d'ensemble à l'appui du COP.

La stratégie de l'établissement pour renforcer son positionnement institutionnel est difficile à percevoir entre les attentes de la tutelle et les engagements locaux. L'objectif «*Faire du partenariat une richesse collective*» a effectivement conduit Oniris à développer ses partenariats dans le sens des directives de sa tutelle ou *a contrario*, en fonction d'occasions exploitées de manière opportuniste, plutôt que comme l'aboutissement d'une réelle vision politique de l'établissement.

²⁴ Entretiens.

²⁵ Le concept «*One World, One Health*» (un seul monde, une seule santé) considère que la santé humaine et la santé animale sont interdépendantes et liées à la santé des écosystèmes dans lesquels elles existent (Organisation mondiale de la santé animale).

²⁶ RAE, p. 4 : Man-Imal : *From Animal to Man: Analyzing and Managing Health and Food Risks*; programme de master coopératif sur la transformation pédagogique.

²⁷ Entretiens.

²⁸ Hors médecine universitaire et Crous.

²⁹ RAE, p. 73.

³⁰ RAE, annexes, p. 11-28.

Les directives de la tutelle qui ont évolué de 2010 à 2020 et le fonctionnement du conseil d'administration (CA) de l'établissement qui a cessé en grande partie d'être le lieu³¹ où se discute la politique de l'école font qu'aujourd'hui un plan stratégique avec des objectifs à moyen et long termes n'est pas clairement défini.

Le cadre 2 du COP (un pilotage adapté) vise d'abord l'amélioration de la confiance et la qualité du dialogue au sein de l'école qui sont aujourd'hui au premier rang des missions données par la tutelle à la nouvelle direction, arrivée en novembre 2020³². Cette stratégie prenant en compte les expériences passées répond à une attente essentielle pour l'établissement qui a connu depuis plusieurs années un climat interne dégradé comme l'indique la lettre de mission de la nouvelle directrice générale de l'école³³.

Au moment où une nouvelle direction se met en place, le comité estime que les actions visant un apaisement des relations internes dans l'établissement ne sauraient suffire pour améliorer la cohésion des deux pôles vétérinaire et agroalimentaire qui requiert une stratégie volontariste clairement posée et reconnue au sein de la communauté.

La stratégie de gouvernance d'Oniris se déploie sur d'autres axes comme par exemple le plan stratégique sur l'immobilier, la rénovation pédagogique ou le renforcement et la soutenabilité des structures de valorisation (plateformes d'expérimentation et LabOniris).

Le comité reconnaît l'engagement de l'établissement dans la réalisation de ces orientations stratégiques et l'invite à conduire une analyse des premiers résultats afin de confirmer ou d'infléchir sa stratégie.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation et une gouvernance en évolution pour apaiser le climat au sein de l'établissement

L'école dans son projet d'établissement avait inscrit comme objectif majeur « la révision de [sa] gouvernance interne vers une gouvernance agile et collaborative »³⁴. Un effort particulier a été fait pour associer les responsables intermédiaires à la gestion de l'école. Leur compétence en matière de ressources humaines (RH) a été affirmée à l'occasion de la mise en place des entretiens professionnels ou encore des délégations de signature.

Depuis 2019, le dialogue de gestion se structure progressivement. Si sur les deux premières années, ce dialogue était uniquement budgétaire, il intègre progressivement des éléments RH ainsi que des éléments liés aux travaux immobiliers. Le périmètre du dialogue de gestion reste encore limité (gestion financière), et son lien avec la stratégie de l'école n'est pas démontré.

Le comité estime que les actions visant à donner plus d'autonomie aux échelons intermédiaires s'inscrivent bien dans le sens d'une gouvernance collaborative, mais constate qu'elles n'ont pas suffi à obtenir un apaisement interne. Le comité salue les actions entreprises par la nouvelle direction : mise en place d'un nouvel organigramme, refonte du comité de direction cherchant à équilibrer les nominations internes et les recrutements externes. La transparence des recrutements a été appréciée en interne. Une interrogation subsiste cependant à propos de la création d'un poste de directeur délégué sur le site de la Géraudière³⁵. Si l'intention d'assurer un management de proximité et de faciliter les relations avec les services du secrétariat général est claire, **le comité d'évaluation attire l'attention de la direction sur le risque que cette direction déléguée propre à un seul site ne lui donne un rôle particulier dans la conduite opérationnelle de l'école.**

³¹ Entretiens : peu de débats contradictoires au sein du CA.

³² Lettre de mission de la Directrice générale : « Vous veillerez à entretenir un dialogue social de qualité... ».

³³ RAE, p. 7 et rapport d'évaluation Hcéres de 2017.

³⁴ RAE, p. 7.

³⁵ Fiche de poste de Directeur délégué/Directrice déléguée site de la Géraudière.

2 / Une gouvernance à soutenir face à des défis majeurs

a/ La définition de la stratégie d'Oniris échappe en grande partie au CA

La précédente évaluation du Hcéres a été réalisée en 2016-2017, après une crise de gouvernance et le renouvellement de la direction de l'école, dans un contexte qui ressemble au contexte actuel. La période sur laquelle porte la présente évaluation a été marquée par une situation conflictuelle entre une partie du personnel et la direction qui a conduit d'abord à la constitution d'un collectif d'enseignants, puis à une médiation infructueuse conduite par la tutelle.

Afin de préparer et de discuter les grands projets avant leur présentation devant les conseils, des comités de direction ont été mis en place, sans que cette initiative éteigne une contestation cacophonique de certains élus qui a conduit, *in fine*, à des décisions autoritaires de la précédente direction. Le travail sur les dossiers en amont des conseils, démarche mise en place pour « préparer et discuter les grands projets »³⁶, n'a visiblement pas permis de résoudre les différends et de promouvoir un fonctionnement plus collégial.

Illustrant les difficultés de gouvernance rencontrées par l'école, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) n'avait toujours pas été adopté au moment de la visite³⁷. Il en est de même des statuts et du règlement intérieur révisés.

Des décisions nationales ou locales subies par une partie de la communauté d'Oniris contribuent à la dégradation du dialogue : c'est le cas de la récente mise en place d'une classe préparatoire intégrée au cursus de vétérinaire, et de la classe préparatoire au cursus d'ingénieur au sein d'Agrocampus Ouest à Rennes en marge des politiques de site.

Les débats difficiles ont lieu en dehors du CA, plutôt consensuel du point de vue des interlocuteurs³⁸. Ce paradoxe est révélateur de l'affaiblissement du CA qui ne joue pas entièrement son rôle délibératif lorsqu'il s'agit d'examiner le projet d'école et sa gouvernance.

Le comité recommande de porter le débat stratégique au niveau du conseil d'administration en lui donnant suffisamment de place. Il y a une attente forte, exprimée tout au long des entretiens, pour que les signaux positifs perçus depuis l'arrivée de la nouvelle directrice se traduisent dans une feuille de route qui fédère les cadres et les personnels de l'école, en s'appuyant sur des orientations stratégiques clairement énoncées par le CA. Par ailleurs, le CA pourrait être mieux connecté aux autres conseils de l'école.

Alors que le constat est partagé au sein de l'école que les deux pôles, vétérinaire et agro-alimentaire, d'Oniris ont peu de synergies dans leur développement et que l'intérêt de ce rapprochement est loin d'être partagé, **le comité estime que l'établissement pourrait bénéficier d'une réunion régulière en session unique des deux conseils de perfectionnement pour jeter les bases de projets communs partagés.**

b/ Une politique qualité embryonnaire, limitée au périmètre du secrétariat général

Limitée, la politique qualité est restée essentiellement centrée sur les fonctions support et les procédures³⁹. Cette situation est clairement exposée dans le RAE de l'établissement sans que les raisons en soient explicitées.

Le comité recommande de poursuivre la mise en place d'une politique qualité amorcée par la nouvelle direction et de l'associer à un véritable management de la qualité porté au plus haut niveau. Le rattachement direct à la directrice du poste en charge de ces questions, ainsi que la priorité affichée visant à renouveler le dispositif d'autoévaluation des formations⁴⁰, devraient permettre d'avancer sur ce point déjà souligné en 2017, dans le rapport d'évaluation du Hcéres⁴¹.

³⁶ RAE, p. 7.

³⁷ Le travail technique a pourtant été réalisé comme l'atteste le document intitulé SPSI 2020-2025, figurant en annexe du RAE, p. 33.

³⁸ Entretiens.

³⁹ RAE, p. 8 : « une démarche qualité est en place au sein de l'établissement. Principalement active au sein des services support (secrétariat général) et du CHUV, cette démarche gagnerait à irriguer plus en profondeur l'ensemble des services ».

⁴⁰ Données certifiées par les directions des écoles françaises d'ingénieurs, p. 39.

⁴¹ Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 28 : « une démarche qualité qui mériterait d'être portée politiquement ».

c/ Oniris peine à donner forme et force à sa singularité

En 2017, le rapport d'évaluation du Hcéres notait que l'ONIRIS se devait de relever deux défis, parmi lesquels celui d'insuffler à son personnel une culture unique d'établissement⁴².

Lors des différents entretiens, la volonté d'avancer et de ne pas revenir sur la fusion des deux écoles (École nationale vétérinaire de Nantes et École nationale des techniques et industries agricoles et alimentaires) réalisée en 2010, s'est exprimée à plusieurs reprises. Or, malgré un travail important depuis la précédente évaluation du Hcéres⁴³, cette fusion fondatrice d'Oniris n'est pas encore complètement aboutie, ni du point de vue de l'organisation de l'école, ni dans l'appropriation d'une mission commune fédérant les forces des deux pôles, vétérinaire et ingénierie agroalimentaire. Commune aux deux sites⁴⁴, la programmation des services d'enseignement, par exemple, n'était pas achevée en 2020.

Le comité invite Oniris à exploiter toute la force des synergies potentielles entre ses deux domaines vétérinaire et agroalimentaire et, pour ce faire, recommande à l'ensemble de la communauté d'Oniris de s'interroger sur l'existence de blocages, au-delà de la distance objective entre les deux sites, pour chercher à les réduire.

La réflexion autour du développement de la marque « Oniris » pourrait permettre de clarifier ce qui fait la singularité de cette école. En interne, l'absence de plus-value résultant de la création d'Oniris est fréquemment exprimée⁴⁵. La marque « Oniris » est parfois vue comme un affaiblissement des identités propres de chacune des formations, réunies en son sein en 2010, et conduit plutôt à un effet de dilution.

Le seul terme « Oniris », n'est pas signifiant sur les spécialités de l'établissement ni sur son caractère public, face aux dénominations plus classiques des autres écoles commençant par « École nationale supérieure »⁴⁶. La visibilité externe d'Oniris semble brouillée par la persistance des appellations des anciennes écoles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement⁴⁷. Par exemple, l'identité de l'ancienne École vétérinaire de Nantes prend le dessus dans les forums étudiants. De plus, la faible attractivité de la formation d'ingénieur mériterait d'être analysée au regard du manque de visibilité que représente la marque ONIRIS pour cette filière.

Le comité recommande de repenser la stratégie de marque dans une logique interne — rassurer les communautés sur leur identité — et externe en traitant notamment l'attractivité de la formation d'ingénieur. L'adossement de la marque « Oniris » aux marques nationales (réseau des ENV, Institut Agro) promues par le ministère de tutelle constitue une piste à explorer⁴⁸.

3 / Le pilotage au service d'un projet stratégique à développer

a/ Une démarche stratégique insuffisamment structurée

Le RAE présente deux démarches : le SPSI et le schéma directeur informatique⁴⁹. Il reste très descriptif sur ces questions : il ne présente pas d'éléments permettant d'apprécier leur mise en œuvre. De plus, aucun élément sur la conduite de ces projets n'est donné (gouvernance particulière, système de suivi et d'évaluation, etc.) qui montrerait que l'analyse des besoins a été faite de manière collective et que les projets répondent à ces besoins. Il n'a pas été possible par exemple d'obtenir d'éléments permettant de connaître le niveau de réalisation du schéma directeur informatique, dont les enjeux n'ont pas été partagés avec les autres entités de l'école.

Le problème est similaire pour le COP. Ce document devait faire l'objet d'un bilan annuel présenté au CA et d'ajustements éventuels. Ni dans les documents annexés au RAE ni dans les entretiens, il n'a été fait référence à ces bilans, ce qui aurait permis de mesurer la capacité de l'établissement à maîtriser sa trajectoire stratégique.

Le comité recommande que le développement des outils prospectifs (schéma directeur immobilier, nouveau schéma directeur informatique, COP 2022-2026, etc.) soit l'occasion de structurer une démarche de suivi de la

⁴² Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 12 : « 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 ».

⁴³ Parmi les recommandations du rapport d'évaluation Hcéres 2017 : « développer les synergies en recherche et formation entre les deux filières » et « consolider l'identité de l'établissement ».

⁴⁴ RAE, p. 11.

⁴⁵ Entretiens.

⁴⁶ Entretiens.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Note stratégique 2020.

⁴⁹ RAE, p. 10.

stratégie de l'école reposant sur un compte rendu régulier de sa mise en œuvre au conseil d'administration, ce qui serait un moyen de renforcer le rôle de ce dernier dans le pilotage de la stratégie de l'établissement.

b/ Un dialogue de gestion qui se développe graduellement

Le dialogue de gestion annuel s'est généralisé récemment (depuis 2019). Les deux premières années ont uniquement porté sur les éléments de fonctionnement et d'investissement. Le troisième exercice a intégré des éléments de masse salariale. Cependant, il ne comprend pas d'éléments stratégiques ou analytiques qui permettraient d'allouer les moyens en fonction d'objectifs stratégiques spécifiques et d'une analyse du résultat des actions.

Le comité estime que le développement graduel d'un dialogue de gestion au sein de l'établissement pourrait être conforté par une formalisation des résultats de celui-ci, précisant pour chaque centre de responsabilité budgétaire les moyens alloués et les objectifs de l'année.

4 / Les grandes fonctions du pilotage à renforcer au service du changement de l'établissement

a/ Une gestion des ressources humaines de l'école, en transformation pour nourrir le dialogue social

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail comme le comité technique ne sont pas perçus par les membres élus comme des instances où sont abordées la stratégie RH de l'établissement et sa déclinaison opérationnelle. Ces instances sont d'abord considérées comme des instances de gestion. Il y a en pratique peu de dialogue avec la direction, les points de divergence ne s'exprimant pas au comité technique⁵⁰.

Répondant au besoin de reconnaissance des personnels administratifs et techniques, un axe consacré à la gestion des carrières a été mis en place par la direction⁵¹. De nouvelles procédures et instances ont été créées (commission d'harmonisation des classements et promotions, définition des règles de nomination, etc.) De même, des procédures spécifiques ont été mises en place pour rendre plus transparents et collégiaux les arbitrages en matière d'emploi et de promotion des enseignants-chercheurs⁵².

Lancée à la demande des représentants du personnel ne se sentant pas suffisamment impliqués, la démarche de prévention des risques psychosociaux a permis de réaliser un état des lieux partagé et d'établir un plan d'action. Les réalisations et le suivi de celui-ci sont en deçà des attentes des représentants des personnels. Ainsi, si la formation des *managers* accompagnant le mouvement de responsabilisation de l'encadrement intermédiaire (voir au-dessus) a bien été lancée, elle a été peu suivie.

Malgré les nombreux chantiers RH réalisés, il existe encore une forte attente d'apaisement de la part de la nouvelle direction de l'école, qui s'exprime tant en interne⁵³ que du côté des tutelles⁵⁴. Cet apaisement passera autant par un changement d'état d'esprit et par l'amélioration du dialogue social que par les structures et procédures mises en place.

Le comité recommande à l'école une analyse des dispositifs et des procédures déjà mis en place pour nourrir le dialogue social en abordant les thèmes les plus structurants pour l'établissement. Il encourage la direction à s'engager dans cette voie en accompagnant le dialogue d'un maximum de transparence dans ses échanges avec la communauté des personnels, qu'il incite, de son côté, à exprimer clairement et démocratiquement ses avis.

b/ Une situation financière saine dont la trajectoire pluriannuelle est à approfondir

La situation financière de l'école est saine. La capacité d'autofinancement est positive quand on considère la période évaluée, comprise entre 1,6 et 2,4 M€; le fond de roulement représente environ quatre mois de

⁵⁰ RAE, p. 9.

⁵¹ RAE, p. 11.

⁵² RAE, p.15 : « rendre transparentes arbitrages spécifiques relatifs aux postes d'enseignants-chercheurs ».

⁵³ RAE, p. 7 : « une organisation nouvelle contestée [...] qui ne laissait parfois d'autre choix au directeur que de passer outre pour au final décider seul ».

⁵⁴ Lettre de mission de la Directrice générale : « veillez à entretenir un dialogue social de qualité ».

dépenses décaissables⁵⁵ permettant à l'école de dégager de quoi financer ses investissements courants. La masse salariale gérée directement par le ministère représente 49 % du budget consolidé de 48,9 M€⁵⁶. La masse salariale complémentaire sur fonds propres de l'établissement s'élève à 18 % de ce même budget. Les risques sont identifiés, notamment s'agissant du CHUV dont le résultat d'activité négatif a été multiplié par 2 de 2016 à 2020⁵⁷.

L'organisation de la fonction financière a été revue avec le déploiement de quatre gestionnaires de proximité⁵⁸, la refonte des délégations de signature, la fusion du contrôle de gestion et du service budgétaire et la mise en place en 2019 d'un suivi infra-annuel (entre la direction des affaires financières et la direction des RH) de la masse salariale gérée sur budget propre. Les relations entre l'ordonnateur et le comptable sont très fluides et formalisées. La politique d'achat est analysée selon les critères et les objectifs fixés par la direction des achats de l'État. Pour l'année 2018, l'établissement a atteint ces objectifs de performance (économie d'achats, part de dépenses et de marchés)⁵⁹.

Le comité apprécie la situation financière saine de l'établissement. Il recommande d'approfondir la dimension pluriannuelle du budget pour appréhender de manière plus précise les marges de manœuvre de l'école.

c/ Un patrimoine immobilier bien caractérisé, mais une attention au développement durable à développer

L'école a une bonne connaissance de son patrimoine avec plus de 60 000 m² SHON⁶⁰ répartis sur ses deux sites, dont plus du quart est affecté à la recherche, l'expérimentation, l'enseignement clinique et les soins aux animaux. Ce patrimoine est constitué de bâtiments vieillissants et peu adaptés à l'enseignement et à la recherche⁶¹.

L'établissement a la volonté de structurer une programmation pluriannuelle en matière d'immobilier à destination de la recherche comme de l'enseignement en faisant appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage externe⁶². Mais cette stratégie n'a pu être finalisée sous la forme d'un SPSI encore en attente d'approbation. Sa mise en œuvre nécessitera la mobilisation de financements externes importants (dans le cadre du contrat de plan État-Région – CPER, tutelle, etc.).

Un plan pluriannuel d'investissements existe depuis 2016, qui intègre les opérations les plus importantes. Les bâtiments ont fait l'objet de programmes d'entretien et d'investissement qui expliquent leur bon état général⁶³. **La politique de maintenance courante pourrait être rationalisée, intégrée au dialogue de gestion et appuyée sur des outils de gestion de maintenance assistée par ordinateur.**

Il existe une forte attente, des élèves notamment, en matière de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Pour l'instant, l'école n'a pas d'objectifs de certification dans ce domaine. Cette lacune témoigne du fait que la politique de développement durable et de RSE n'a pas été une priorité de l'établissement à l'exception d'actions ponctuelles dans le domaine des achats responsables ou du programme « administration exemplaire ». Le bilan carbone n'a pas été réalisé par exemple. Le comité a pris note de l'affichage de la volonté de la nouvelle direction d'impulser de nouvelles actions dans ce domaine.

d/ La dimension stratégique du système d'information n'a pas été complètement appréhendée

Le système d'information a été considéré comme un sujet essentiellement technique centré autour des enjeux de sécurité et de résilience. Le schéma directeur des systèmes d'information, de l'aveu même des acteurs, est ancien et n'a pas fait l'objet d'un suivi. Le recrutement d'un nouveau directeur du service pourrait permettre de partager les enjeux et les objectifs de la transformation numérique avec les acteurs internes et la gouvernance d'un futur système d'information au sein de l'école.

⁵⁵ Budget initial exercice 2020, p. 10.

⁵⁶ Budget initial exercice 2020. Bilan social 2019 : 74 % de la masse salariale est payée directement par l'État.

⁵⁷ Budget initial exercice 2020, p. 7.

⁵⁸ RAE, p. 12 : fiche de poste du gestionnaire budgétaire de proximité fournie (Annexe, RAE, p. 131).

⁵⁹ Annexe, RAE, p. 143. Campagne des plans d'action achat. Synthèse des bilans 2018 dans le cadre de l'atteinte des objectifs fixés.

⁶⁰ Surface hors œuvre nette.

⁶¹ Contrat d'objectif et de performance 2017-2021, p. 10 : « les bâtiments sont vieillissants et ont été conçus avant la transition énergétique ». SPSI 2020-2025, répartition des surfaces hors œuvre nette des bâtiments classés par tranche d'âge selon leur année de construction, p. 12.

⁶² SPSI 2020-2025, p. 15 : « Le schéma directeur des laboratoires est en cours d'études » ; p. 29 : « Des schémas directeurs immobiliers sont prévus pour les laboratoires, le CHUV, le Pôle enseignement, les animaleries ».

⁶³ SPSI 2020-2027, p. 4.

Le comité recommande de formaliser a minima une vision stratégique des enjeux de la transformation numérique, qui soit partagée entre tous les acteurs de l'école et qui aille au-delà des questions de réseaux et d'infrastructures.

La recherche et la formation

1 / Une recherche performante

a/ Une recherche reconnue à l'échelle internationale, nationale et régionale

Suite à un travail d'analyse des affiliations des chercheurs de l'établissement ainsi qu'à la fusion des publications scientifiques des deux sites (filiales ingénieurs et vétérinaires) Oniris a pu apparaître pour la première fois en 2019 dans le classement de Shanghai⁶⁴ dans les rubriques *Veterinary Sciences*⁶⁵ et *Food Science & Technology*⁶⁶, ce qui lui a permis de mettre en valeur la qualité et productivité de sa recherche.

Le comité regrette de ne pas disposer d'un rapport d'activité de recherche complet présentant la liste exhaustive des publications et communications, des contrats et les indicateurs d'excellence scientifique.

Sans autres détails, le RAE⁶⁷ rapporte 40 publications internationales produites par LabOniris de 2016 à 2019⁶⁸.

Avec ses 111 enseignants-chercheurs, Oniris présente 100 doctorants inscrits (2/3) ou encadrés (1/3) au sein de l'établissement⁶⁹.

Les recettes des contrats de recherche (8 M€ par an) témoignent d'une participation réelle et reconnue de l'établissement au développement de ses activités dans ce domaine. À l'échelle nationale, le MAA a classé Oniris en première position (parmi les 12 établissements relevant de sa tutelle) pour sa productivité scientifique (publications) en 2019⁷⁰.

Depuis 2017, un accord-cadre de coopération scientifique associe Oniris à l'Inrae avec pour principaux objectifs le rayonnement à l'international, la formation à et par la recherche, le développement des ressources humaines et des moyens matériels des unités de recherche ou encore le renforcement et le développement des relations avec le tissu environnemental. Les principaux domaines thématiques traités sont les suivants :

- Santé animale, sécurité sanitaire de l'aliment et santé publique ;
- Épidémiologie et gestion durable de la santé animale ;
- Sécurité microbiologique et chimique des aliments ;
- Physiopathologie comparée, biothérapie et modèles animaux ;
- Méthodes de traitements statistiques, sensométrie, chimiométrie.

Dans ce cadre, ils sont associés à 4 UMR⁷¹ dont les lettres de mission des directeurs d'unités sont établies conjointement, deux unités sous contrat et une structure fédérative de recherche (SFR IBSM – Ingénierie des Biopolymères pour la Structuration de Matrices et de matériaux) en partenariat avec l'Institut Mines Telecom Atlantique, l'Université de Nantes et le CNRS.

Le suivi des actions inhérentes à cet accord-cadre est mis en œuvre par l'intermédiaire d'un comité de liaison scientifique, de formation et de gestion dans lequel sont représentés les deux institutions.

La tutelle, les partenaires institutionnels (Conseil régional, organismes de recherche [Inrae, CNRS, Inserm]), comme les partenaires académiques régionaux, accordent à Oniris une place essentielle, notamment au travers des axes de recherche « *One World, One Health* » et Alimentation-santé. Ils estiment cependant que l'établissement pourrait jouer un rôle plus fort à l'échelle régionale, en affirmant davantage son expertise et ses spécificités dans ses doubles valences agro-alimentaire et vétérinaire⁷².

Le comité encourage l'établissement à définir un projet d'établissement fédérant l'ensemble de ses compétences en recherche. Il faudra alors en assurer la visibilité à l'échelon national et régional, pour renforcer la notoriété de la marque « Oniris ».

⁶⁴ RAE, p. 20 et 34.

⁶⁵ Quatrième rang national et 76-100^{ème} rang mondial en 2019.

⁶⁶ 151-200^{ème} rang mondial en 2019.

⁶⁷ RAE p. 47.

⁶⁸ 28 publications pour l'unité d'immuno-endocrinologie cellulaire et moléculaire (rapport d'évaluation HCERES juillet 2021).

⁶⁹ RAE p. 21.

⁷⁰ RAE, p. 20.

⁷¹ UMR BioEpaR (Biologie, Epidémiologie et Analyse de Risque en Santé Animale ; UMR SecAlim (Sécurité des Aliments et Microbiologie) ; UMR PAnTher (Physiopathologie Animale et biothérapie du muscle et du systèmes nerveux) ; UMR LabERCA (Laboratoire d'Etude des Résidus et Contaminants dans les Aliments)

⁷² RAE, p. 4-5 et entretiens.

b/ Une recherche reposant sur des partenariats territoriaux cohérents et complémentaires

La stratégie de recherche de l'établissement repose sur le déploiement d'une synergie entre les enjeux socio-économiques et scientifiques.

Oniris participe, avec les acteurs régionaux et les services de l'État, à l'identification des domaines stratégiques et priorités (tels qu'alimentation et bio-ressources, thérapie de demain et santé⁷³), en veillant à une bonne articulation avec les axes développés dans ses unités de recherche⁷⁴. Des collaborations fortes et bien structurées existent notamment avec l'Inrae (4 UMR, 2USC), l'Inserm (1 UMR), le CNRS (1 UMR), l'IMT Atlantique et l'Université de Nantes (1 UMR). Oniris apparaît comme le partenaire majeur de l'Inrae en région Pays de la Loire sur la santé animale et la sécurité des aliments.

En étant partenaire de l'initiative NeXT, Oniris s'inscrit entièrement dans les deux axes (santé du futur et industrie du futur) du projet qui vise à développer la recherche, la formation et l'innovation et qui renforcera la position de Nantes à l'international. Si l'ensemble des partenaires reconnaissent que la diversité thématique d'Oniris est une force, ils salueraient une meilleure visibilité des compétences et spécificités afin de faciliter l'identification des complémentarités⁷⁵.

Le comité souligne l'intégration d'Oniris dans un réseau important de partenaires locaux de qualité auquel il apporte ses compétences de recherche dans les domaines agroalimentaire et vétérinaire.

c/ Un pilotage favorisant la réussite des projets et le décloisonnement

Le pilotage de la recherche est structuré en trois instances⁷⁶ : le comité exécutif qui réunit les propositions de projets et définit la politique de recherche, le comité de direction recherche qui communique sur les priorités de recherche, et le conseil scientifique, instance de réflexion, de proposition et de discussion avant les délibérations du conseil d'administration. Les rôles respectifs des deux comités exécutifs et de direction ne paraissent pas clairs au comité d'évaluation qui s'interroge sur l'efficacité de ces deux niveaux.

À l'échelle des unités de recherche, et plus particulièrement des UMR, le pilotage partagé entre partenaires est apprécié⁷⁷. Les bénéficiaires à long terme de la collaboration entre ingénieurs et vétérinaires mériteraient une plus grande visibilité⁷⁸. Le comité regrette de n'avoir pu fonder son évaluation sur un bilan scientifique détaillant les productions.

La politique volontariste d'ouverture d'Oniris s'exprime sur un large éventail de domaines de recherche dans une approche s'appuyant sur des coopérations qui naissent sur le terrain et résultent de l'intérêt des chercheurs et des équipes⁷⁹. Cette politique se fonde notamment (i) sur un soutien financier (16 % en fonctionnement et 18 % en investissement du budget d'Oniris 2020 financent la recherche⁸⁰) facilitant une mise en réseau nationale et internationale et (ii) sur une procédure formalisée de recrutement des enseignants-chercheurs jugée transparente par les parties prenantes et des interactions avec le conseil scientifique⁸¹ appréciées par les directeurs d'UMR et les enseignant-chercheurs. Le projet d'une programmation pluriannuelle de la politique scientifique est annoncé dans le RAE⁸², mais ne semble pas encore être amorcé.

Oniris maintient une politique d'incitation d'obtention de l'habilitation à diriger des recherches auprès de ses enseignants-chercheurs. Deux tiers d'entre eux sont à ce jour titulaires d'une HDR.

Les doctorants issus de trois écoles doctorales⁸³ et les chercheurs nouvellement recrutés dans leurs spécialités, porteurs du renouvellement d'Oniris, ne contribuent que très peu au décloisonnement des deux secteurs disciplinaires de l'établissement où ils pourraient jouer un rôle plus important dans l'animation scientifique en interne comme au niveau régional, national et international. Le comité estime qu'il y a à travers ces acteurs des contributeurs à solliciter pour promouvoir l'attractivité d'Oniris, tant au niveau de la recherche qu'au niveau de la formation.

⁷³ Document Stratégie régionale d'innovation pour une spécialisation intelligente en Pays de la Loire (2014-2020).

⁷⁴ RAE, p. 3-6 et 18 et entretiens.

⁷⁵ RAE, p. 3-6 et entretiens.

⁷⁶ RAE, p.19.

⁷⁷ RAE, p. 3-6 et entretiens.

⁷⁸ Entretiens.

⁷⁹ RAE p. 19.

⁸⁰ Budget initial 2020.

⁸¹ RAE, p. 20 et entretiens.

⁸² RAE, p. 20.

⁸³ RAE, p. 21.

Le comité reconnaît les structures et procédures mises en place par Oniris depuis la dernière évaluation pour un pilotage plus performant de sa recherche et encourage l'établissement à mettre en place un pilotage pluriannuel.

d/ Des plateformes, réelles structures de recherche

Le changement de l'organigramme fonctionnel (version du 05/11/20) et les entretiens avec les représentants des plateformes et avec les interlocuteurs en charge du pilotage de la recherche permettent de percevoir une volonté de considérer les plateformes sous un autre angle que celui qui est adopté dans le RAE rédigé par la précédente direction⁸⁴, qui les limitait à des outils au service de la formation et de la recherche.

Si le rôle du Centre d'innovation alimentaire (CIA) est reconnu pour sa contribution à la formation et pour son lien avec le secteur professionnel, le RAE reste relativement muet par rapport à la valeur scientifique intrinsèque des plateformes. Notamment le rôle du CHUV et du LabOniris⁸⁵ ne sont pas évoqués alors qu'Oniris entend jouer, par l'intermédiaire de ces structures de recherche clinique, un rôle actif dans le pilotage du réseau des ENV⁸⁶.

Les entretiens ont permis d'identifier des éléments dont le RAE ne fait pas état, ce qui conduit **le comité à recommander** :

- **un déploiement structuré d'une recherche clinique fondée sur un renforcement des compétences des membres du CHUV et du LabOniris, qui leur permettrait d'augmenter l'attractivité des postes de spécialistes et de résidents ;**
- **un renforcement des activités de recherche clinique, vecteur potentiel de visibilité et d'attractivité pour des formations continues que l'établissement essaie de déployer davantage ;**
- **une mise en valeur des activités de recherche des plateformes dès la formation initiale, qui pourrait améliorer l'attractivité des activités de recherche auprès des étudiants en formation.**

Outre ces défis stratégiques, des aspects concernant la biosécurité et l'équipement informatique (suivi et archivage des cas cliniques en vue d'une valorisation scientifique) seront à prendre en considération par l'établissement, notamment à l'égard de l'accréditation AEEEV.

Le comité encourage à un soutien structurel de la recherche clinique pour bénéficier pleinement de son potentiel et d'en tirer profit sur le plan de l'attractivité pour les personnels et pour les étudiants. Il recommande à l'établissement d'être attentif à une adéquation entre l'ancrage territorial et le besoin d'un développement de sa recherche qui requiert une visibilité internationale.

2 / Une offre de formation riche à mettre plus en avant

a/ Deux formations initiales face à des défis multiples

Oniris a mis en place en 2016 un groupe projet formation (GPF) qui a permis l'élaboration des référentiels de compétences, la refonte des maquettes des formations initiales d'ingénieurs et de vétérinaires (pour ces derniers avec un cadrage national commun aux quatre ENV sous tutelle MAA) et plus largement l'animation scientifique.

Le portage de deux programmes Idefi⁸⁷, le développement d'unités d'enseignement pluridisciplinaire ou interdisciplinaire et le déploiement de nouvelles technologies (imprimantes 3D, vidéotransmission opératoire) témoignent d'un grand dynamisme et d'une ouverture à l'innovation pédagogique⁸⁸.

Malgré la qualité des résultats obtenus par le GPF, la question de son futur est posée dans le RAE qui relate⁸⁹ des soucis de communication et de fonctionnement dus à des difficultés d'interfaçage entre les départements, notamment entre vétérinaires et ingénieurs, et par une volonté de démocratie participative ralentissant les processus⁹⁰.

⁸⁴ RAE, p. 44-48.

⁸⁵ RAE, p. 42-48.

⁸⁶ RAE, p. 2.

⁸⁷ RAE, p. 26 : le programme coopératif Man-Imal, *From Animal to Man: Analysing and Managing Health and Food Risks*, sur la transformation pédagogique ; et le programme Hill, Hybrid-Innovative-Learning-Lab.

⁸⁸ RAE, p. 26-27.

⁸⁹ RAE, p. 26, 29.

⁹⁰ RAE p. 26.

Le comité reconnaît la capacité d'action développée en matière de formation au sein d'Oniris et encourage les parties prenantes à adapter leur mode de fonctionnement au sein du GPF ou d'une structure nouvelle équivalente pour une utilisation optimisée de leurs énergies au bénéfice de l'établissement dans son ensemble.

b/ Des accréditations précieuses à maintenir

Chaque formation, ingénieurs et vétérinaires, est reconnue dans sa spécialité, par des accréditations CTI et AEEEV.

L'attractivité de la formation des ingénieurs est l'une des préoccupations de la nouvelle direction, suite à une baisse des effectifs au cours des dernières années (308 en 2016 et 289 en 2019)⁹¹. La formation d'ingénieurs agroalimentaires éprouve en effet quelques difficultés pour maintenir les flux d'étudiants ingénieurs entrants à bac +2. Différentes pistes d'amélioration sont en cours d'élaboration⁹², comme une révision du référentiel des compétences afin de mieux répondre aux attentes du secteur professionnel et une formation davantage axée sur les bio-productions.

Depuis la rentrée 2019, est ouvert un recrutement post-bac par cycle préparatoire intégré. Par un choix du MAA, il est externalisé auprès d'Agrocampus Ouest sur le site de Rennes avec une dizaine de places réservées pour Oniris.

Le comité regrette qu'une analyse objective et complète des raisons pouvant conduire à cette désaffection de la formation d'ingénieurs ne soit pas présentée. L'impact du nom de l'école, la très faible ouverture à l'apprentissage et les conditions de logement étudiant n'ont pas été pris en compte. Le comité s'interroge sur l'opportunité du choix de Rennes par rapport à d'autres possibilités nantaises pour le recrutement post-bac. Il invite Oniris à suivre de façon vigilante ses élèves de classe préparatoire, minoritaires (20 places) dans l'environnement d'Agrocampus Ouest.

Pour les vétérinaires qui ont connu un accroissement de leurs effectifs (691 en 2016 et 745 en 2019), le recrutement post-bac sera effectif dès septembre 2021 et le cycle préparatoire sera assuré à Oniris. Tant le RAE que les entretiens⁹³ montrent qu'une partie du corps enseignant porte une attention plutôt réduite à ce projet perçu comme source d'une plus grande hétérogénéité de la population étudiante.

Le comité invite Oniris à accompagner avec vigilance l'augmentation du nombre de ses étudiants vétérinaires afin de garantir la pérennité d'une formation de qualité.

c/ Une complémentarité des formations de vétérinaires et d'ingénieurs à développer

Si la complémentarité entre ingénieurs et vétérinaires commence à être perçue comme une force au sein d'Oniris, la distance entre les deux spécialités demeure grande sur le plan de l'enseignement, malgré de timides avancées telles que le *Serious Game* « coopérer entre vétérinaires et ingénieurs ».

Ces complémentarités peuvent être développées dans les divers types de formation, initiale, continue et doctorale. Par exemple, les domaines des bio-productions et de l'alimentation-santé (humaine comme animale) associés de façon complémentaire contribuent à l'attractivité de la formation doctorale pour vétérinaires.

Le comité invite l'établissement à une meilleure exploitation de la complémentarité de ses forces à tous ses niveaux de formation, pour en accroître l'attractivité et s'inscrire pleinement dans le thème « One World, One Health ».

d/ Des masters en co-accréditation renforçant l'ancrage régional

Oniris collabore avec des partenaires (Universités de Nantes, Rennes, Angers, et Agrocampus Ouest) pour quatre mentions de master⁹⁴ ; l'école ayant la responsabilité de cinq parcours de master 2⁹⁵. Au-delà d'un renforcement structurel des collaborations régionales en recherche et enseignement, le comité encourage l'établissement à explorer les possibilités de mutualisation ou de partage d'outils et de services (numérique, documentation, internationalisation, etc.).

⁹¹ RAE, p. 23.

⁹² RAE, p. 53-54.

⁹³ RAE, p. 22 et entretiens.

⁹⁴ RAE, p. 24.

⁹⁵ Environ 40 % des 60 étudiants de master ont une inscription principale à Oniris.

e/ La transition numérique comme chance pour la formation continue

Bien que les mesures mises en place depuis 2015 aient permis d'améliorer les indicateurs de la formation continue⁹⁶ (par exemple +41 % de stagiaires, +8 % de chiffre d'affaires entre 2015 et 2018), l'établissement identifie des difficultés à surmonter pour maintenir son offre : il doit faire face à la concurrence sur le marché de la formation continue, il doit élargir son offre à de nouveaux publics, et doit améliorer l'adéquation aux attentes des publics visés.

Si l'enseignement à distance est identifié comme un levier potentiel, il va de pair avec une demande d'accompagnement et de formation des enseignants. L'établissement doit s'engager dans la transition numérique de l'enseignement⁹⁷ et veiller à son déploiement simultané en formation initiale et continue.

3 / Recherche et formation à rapprocher

a/ L'articulation entre formation et recherche à renforcer

La procédure visant à préparer les profils des postes des enseignants-chercheurs assure une prise en compte des besoins en enseignement et en recherche⁹⁸. Cette co-construction favorise le lien entre recherche et formation et pourra servir de levier d'action pour sensibiliser à la recherche un plus grand nombre d'étudiants en formation initiale.

Un autre levier d'action existe au niveau de la formation doctorale : si la formation initiale n'implique que très peu de recoupements entre le parcours des étudiants ingénieurs et celui des étudiants vétérinaires, une plus grande mixité est constatée parmi les doctorants⁹⁹.

L'accord-cadre avec l'Inrae porte également sur le sujet du développement de la formation à et par la recherche. A ce titre, l'Inrae est partenaire de deux écoles doctorales pour lesquelles Oniris est établissement co-accrédité (Ecole doctorale « Ecologie, Géosciences, Agronomie, Alimentation ; Ecole doctorale « Biologie – Santé »). Il favorise l'inscription à Oniris des doctorants accueillis dans les unités communes.

Le nombre d'ingénieurs formés par Oniris qui poursuivent leur formation en thèse reste faible (environ 4 %¹⁰⁰). De même, très peu de vétérinaires font une thèse de recherche¹⁰¹. Sur la soixantaine de doctorants accueillis par Oniris, seule une minorité est issue d'une formation de vétérinaire ou d'ingénieur proposée par l'établissement.

La formation doctorale étant considérée comme une activité centrale¹⁰², son potentiel pour attirer des étudiants en formation pourrait être mis à profit dans des actions d'animation scientifique au sein de l'établissement.

b/ Un potentiel en recherche appliquée à valoriser et à rendre plus attractif pour les étudiants

L'établissement accorde une place particulière aux thèses menées avec des partenaires industriels¹⁰³ dans le cadre de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) et promeut la recherche auprès de ses étudiants. Ainsi, une augmentation du nombre de thèses scientifiques avec un volet expérimental chez les vétérinaires en est la conséquence. De même un nombre croissant de publications (*abstracts*, posters, articles) issus de stages témoignent de cette implication étudiante¹⁰⁴. Un levier d'action supplémentaire pourrait être une implication des étudiants vétérinaires en formation initiale dans la recherche clinique menée (et à déployer) dans le CHUV et LabOniris.

Le comité encourage l'établissement à renforcer la visibilité de sa recherche *intra-muros*, notamment en impliquant les chercheurs en début de carrière et les doctorants (par le biais de missions complémentaires en contrat doctoral, par exemple) dans l'animation scientifique à destination des étudiants en formation initiale.

⁹⁶ RAE, p. 31.

⁹⁷ Lettre de mission de la Directrice générale du 8 janvier 2021.

⁹⁸ RAE, p. 20 et 33 et entretiens.

⁹⁹ Entretiens.

¹⁰⁰ Enquête insertion professionnelle, Conférence des Grandes Écoles, 2019.

¹⁰¹ Entretiens. Le RAE ne fournit pas de données chiffrées sur le parcours des vétérinaires après leur diplomation.

¹⁰² RAE, p. 21.

¹⁰³ RAE, p. 21.

¹⁰⁴ RAE, p. 33.

4 / Un service de documentation actif, mais isolé

Le centre de documentation de l'établissement est présent sur chacun des deux sites de la Chantrerie et de la Géraudière. Il est essentiellement destiné aux étudiants. Au cours des dernières années, Oniris s'est attaché à améliorer l'accueil et le service offerts par le centre de documentation¹⁰⁵. L'augmentation attendue du nombre d'étudiants dans les deux formations majeures générera des besoins grandissants sur les deux sites de l'établissement en termes de disponibilité (heures d'ouverture) et d'espace consacré au travail en petits groupes et au travail individuel.

Une commission des référents mise en place en 2016 permet d'échanger entre les responsables d'unités d'enseignement et le centre de documentation, d'identifier les besoins et d'adapter les fonds documentaires sur une base au moins annuelle. Même si Oniris souhaite mettre son service documentation en appui de la recherche, aucune coordination ne semble exister avec les unités de recherche bénéficiant probablement des ressources des autres tutelles, ce qui laisse craindre une dispersion des moyens d'Oniris, notamment en ce qui concerne les abonnements électroniques à des journaux scientifiques qui représentent 48 % du budget de la documentation¹⁰⁶. Le centre de documentation œuvre de façon cloisonnée sans interactions ou mutualisations avec ses homologues chez les partenaires académiques proches¹⁰⁷.

Le comité encourage Oniris à inscrire la documentation dans un projet fédérateur prenant en considération les besoins futurs des deux formations et ceux des chercheurs. Une mutualisation des ressources et des outils numériques avec les partenaires nationaux (réseau des ENV, Institut Agro, etc.) ou académiques régionaux (I-Site NeXT) est vivement recommandée.

¹⁰⁵ RAE, p. 33-34.

¹⁰⁶ RAE, p. 33.

¹⁰⁷ Entretiens.

La réussite des étudiants

1 / Un engagement au service de l'orientation, de la réussite et de l'insertion professionnelle des étudiants

Afin de favoriser l'orientation, l'établissement met en place des actions en direction des lycéens issus de milieux défavorisés pour faciliter leur accès à l'enseignement supérieur. C'est le cas avec l'appui de l'association étudiante Brio (Fais un bond pour la réussite par l'initiative et l'ouverture), commune à quatre écoles nantaises¹⁰⁸ et faisant partie du réseau des Cordées de la réussite.

Oniris a établi et validé d'autres voies de recrutement post-bac d'ingénieurs et de vétérinaires avec une ouverture à des profils différents de ceux issus de classes préparatoires BCPST¹⁰⁹. **Le comité recommande de consolider l'élargissement des voies de recrutement en cours en passant par une analyse de ses bénéfices et de ses contraintes.**

L'établissement décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation. Afin de mieux informer les candidats à la formation vétérinaire, Oniris organise avec les trois autres ENV un forum des métiers vétérinaires. Si la formation vétérinaire est bien identifiée par ailleurs, ce n'est pas le cas des formations d'ingénieur agronome et du BTS. L'école a prévu de renforcer sa communication sur ces formations.

Les initiatives de communication (activités sur les réseaux sociaux, participation à des forums, réflexions sur la charte graphique) sont nombreuses, mais pâtissent du nom de marque Oniris non signifiant.

L'accueil des promotions a été enrichi par une présentation des services d'hygiène et sécurité, ainsi que des services supports (documentation, usage numérique) et par la remise d'un guide pratique¹¹⁰.

Le comité d'évaluation apprécie très favorablement l'engagement de l'établissement pour l'orientation et l'accueil des étudiants.

Le suivi de la réussite scolaire des étudiants est piloté par le groupe de travail « évaluation » qui s'est doté d'indicateurs permettant un suivi et la mise en place d'un accompagnement pédagogique renforcé. Ainsi, deux unités d'enseignement avec de faibles taux de réussite ont été identifiées et un accompagnement pédagogique renforcé a été mis en place, ainsi qu'un système de tutorat¹¹¹. Un entretien avec la direction des études et la direction générale est organisé avec les étudiants les plus en difficulté (plus de trois unités d'enseignements non validées) pour éviter les risques de décrochage¹¹². Chaque étudiant de l'établissement a bénéficié du suivi d'un enseignant-chercheur référent pendant la crise sanitaire.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses actions de suivi de ses étudiants et d'accompagnement à la réussite.

La réussite de l'insertion professionnelle des diplômés passe par une bonne adéquation entre les attentes des entreprises employeuses et le contenu de la formation d'ingénieurs. Cette adéquation est rendue possible par la présence d'entreprises, d'anciens élèves et de l'association d'*alumni* dans le conseil de perfectionnement. L'insertion professionnelle des étudiants est favorisée par la tenue annuelle du forum des métiers dans les filières agroalimentaires. L'événement est co-organisé par l'OJAS (Oniris Junior Agroalimentaire Santé). L'accompagnement de l'association dans ses efforts pour obtenir le label *Junior Entreprise* doit être poursuivi pour favoriser l'entrepreneuriat étudiant. Par ailleurs, les étudiants ont la possibilité de rejoindre des programmes d'incubation propres à l'école ou extérieurs (autres établissements d'enseignement supérieur ou entreprises) et des clubs spécialisés à visée professionnelle pour les différents cursus¹¹³.

La possibilité de personnalisation des parcours des étudiants est une vraie richesse pour l'établissement. Le constat fait par les quatre ENV qu'un certain nombre d'étudiants ayant suivi la formation vétérinaire se réorientent après quelques années de pratique¹¹⁴ révèle une différence entre les attentes de ces étudiants et

¹⁰⁸ Audencia Business School, École Centrale de Nantes, IMT Atlantique et Oniris

¹⁰⁹ BCPST : biologie, chimie, physique et sciences de la terre. RAE, p. 57.

¹¹⁰ RAE, p. 35.

¹¹¹ RAE, p. 35-36.

¹¹² Données certifiées CTI 2019, p. 16-33 : pour la formation ingénieur, 98 % des étudiants de première année sont admis en deuxième année, 2 % redoublent.

¹¹³ RAE, p. 39.

¹¹⁴ RAE, p. 37 et entretiens.

la réalité du terrain. Ce constat a conduit l'établissement à modifier son discours de présentation de la filière sur les forums en mettant en avant des aspects plus concrets de la profession¹¹⁵ et à mieux accompagner les projets professionnels des étudiants.

Le comité salue la création du pôle carrières et apprentissage. Il estime que les personnes en charge de cette mission devraient être associées davantage à la démarche qualité et au suivi d'indicateurs pour une prise en compte plus efficace de la portée des actions de communication de l'établissement.

2 / Une vie étudiante dynamique et soutenue par la direction

La vie étudiante est dynamique sur les deux campus, facilitée par une dotation financière adaptée (20 600 € en 2019¹¹⁶ versés aux bureaux des étudiants [BDE] ingénieurs et vétérinaires) et l'accès à des locaux confortables (surface totale de 2 110 m²). De nombreux clubs (plus de 40)¹¹⁷ et associations sont présents au sein de l'établissement.

L'engagement étudiant est valorisé dans le règlement des études (obtention de deux crédits ECTS), mais **une formule plus ambitieuse peut être envisagée**. En l'absence provisoire de responsable de la scolarité et de la vie étudiante au moment de l'évaluation, les associations étudiantes échangent directement avec la direction et un personnel dont c'est la mission. La richesse de la vie étudiante et l'écoute de la direction sont visibles. L'arrivée de la nouvelle direction de la vie étudiante devrait permettre de redynamiser certains sujets laissés à l'arrêt, comme la transition écologique.

L'éloignement géographique des sites et les différences de durée et de contenu entre les formations contribuent à limiter les liens entre étudiants, comme en témoigne l'existence de deux BDE séparés. Le sentiment d'appartenance à Oniris semble être globalement partagé bien que des réminiscences des écoles initiales soient encore présentes¹¹⁸. Si chacun des sites propose des lieux de restauration et de vie sportive et associative, il n'existe qu'une seule résidence universitaire, à la Géraudière. **Le comité recommande que l'accessibilité des bâtiments du campus de la Chantrerie aux personnes en situation de handicap soit améliorée.**

Hormis la médecine de prévention¹¹⁹ et le Crous, les étudiants d'Oniris n'ont pas accès aux divers services (sports, bibliothèque, international, etc.) des autres composantes de la communauté étudiante nantaise. **Le comité invite Oniris à exploiter les bénéfices pour la vie étudiante que pourrait lui apporter sa participation à l'I-site NeXT¹²⁰.**

Enfin, la communication large avec l'ensemble des étudiants est compliquée par l'absence de canal unique et simple. **La plateforme numérique de formation initiale Connect est perçue comme trop complexe et devrait être simplifiée¹²¹.**

3 / Une relation entre élus étudiants et administration efficace, mais perfectible

Les élus étudiants se sentent écoutés par l'administration. Les rendez-vous mensuels entre élus étudiants et direction contribuent à cette proximité¹²². Ils ont permis un certain nombre d'avancées comme l'adaptation de l'emploi du temps des étudiants sous statut d'apprentis.

Cependant la qualité de la communication et l'implication des élus étudiants peuvent encore être renforcées pour résoudre un certain nombre de situations problématiques comme le faible nombre de réponses à l'évaluation des enseignements. Sur ce sujet, une nouvelle réflexion de fond impliquant toutes les parties prenantes est nécessaire pour accroître le nombre de réponses.

¹¹⁵ Entretiens.

¹¹⁶ RAE, annexes A3 et A4, p. 263-264.

¹¹⁷ RAE, p. 39.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ RAE, annexe A8, p. 273 : Convention avec l'Université de Nantes (service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé).

¹²⁰ L'initiative NeXT prévoit le développement d'un plan d'action en recherche, formation, innovation, vie étudiante, etc. (<https://next-isite.fr/nos-actions/>, consulté le 13 avril 2021).

¹²¹ Entretiens.

¹²² RAE, p. 40 et entretiens.

L'administration peut s'appuyer sur des étudiants particulièrement motivés et bien formés pour agir sur des sujets qui leur tiennent à cœur. C'est notamment le cas sur la question de la transition écologique¹²³, sujet sur lequel les étudiants semblent être prêts à s'engager.

Le niveau de formation de l'ensemble des élus étudiants est satisfaisant, mais doit être accentué sur les sujets plus techniques tels que l'immobilier ou les finances.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une valorisation de la recherche diversifiée manquant d'un projet global clairement posé

Le RAE n'informe pas sur la politique de valorisation et de culture scientifique ni sur les orientations stratégiques de l'établissement. Les éléments chiffrés fournis dans le RAE sont insuffisants pour une évaluation d'ensemble de l'activité.

Oniris pilote de nombreuses actions menées avec succès, qui suggèrent une démarche opportuniste où l'expertise en recherche et en enseignement prédomine chez les vétérinaires, alors que l'entrepreneuriat et l'expertise technologique et technique prévalent chez les ingénieurs¹²⁴. Par ailleurs, Oniris participe à la Satt Ouest Valorisation et intervient à toutes les étapes du transfert de technologie.

Ces actions entreprises s'articulent sur deux axes de valorisation et de culture scientifique :

1. L'expertise de recherche ou d'enseignement est valorisée et rendue visible¹²⁵ au moyen de chaires (santé alimentation, nutrition préventive, agriculture écologiquement intensive, télémédecine vétérinaire), par du mécénat soutenant des projets ponctuels (autovaccins élevages, *Virtual Vet*, conférences entre écoles vétérinaires françaises) ou par des partenariats (service d'autopsies, nutrition préventive, etc.). Au cours des cinq dernières années, Oniris a disposé de différentes chaires industrielles ayant pour objet la santé, l'alimentation et la nutrition. Certaines ne sont plus opérationnelles (Santé et alimentation, Enseignement et recherche en nutrition préventive et Clinique des animaux de compagnie) ; d'autres sont apparues (Agroécologie, Télémédecine vétérinaire). Au-delà des chaires, plusieurs mécénats et divers partenariats ont été mis en place, dont certains perdurent¹²⁶.
2. L'expertise scientifique, technologique et technique rayonne grâce au CIA avec sa halle de technologie alimentaire, sa salle de *co-design*¹²⁷, son plateau d'analyse sensorielle et de sensorialité analytique, Flaveur, et son pré-incubateur, grâce aussi au CHUV doté d'un équipement de pointe, au sein du laboratoire LIT Ouesterel et grâce enfin à LabOniris¹²⁸. L'activité du LabOniris peut se mesurer par son chiffre d'affaires de 1 644 k€, en croissance de +31 % en trois ans. Oniris a pu bénéficier pour ces activités de différents financements régionaux (recherche-formation-innovation), nationaux (ANR, CPER) et européens (Horizon 2020).
Dans le secteur vétérinaire, Oniris entretient des liens privilégiés avec la profession, notamment par les cas soumis aux services cliniques de l'école. Cependant, un manque de communication et de suivi est plusieurs fois exprimé (notamment un défaut de retour et de compte rendu vers les vétérinaires praticiens référents), ce qui peut avoir pour effet que ceux-ci préfèrent adresser leurs animaux à des structures locales comme les centres hospitaliers vétérinaires privés.

Au niveau d'Oniris, c'est la direction des relations avec les entreprises et des carrières qui coordonne ces actions. Le comité la félicite pour son implication dans le déploiement et le maintien de ces axes. Il reconnaît en conséquence la diversité des engagements de l'établissement dans des actions de valorisation et l'encourage à les intégrer dans un projet plus global, qui donnerait une meilleure visibilité à l'enjeu sociétal des recherches et des formations développées par Oniris. Il l'incite aussi à mettre en lumière l'ancrage régional et national de ses activités.

¹²³ Entretiens.

¹²⁴ RAE, p. 41-44.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ RAE, p. 41-42.

¹²⁷ RAE, p. 43 : la salle de *co-design* est un outil d'innovation pédagogique. Il sert à la formation développée à l'aide d'une pédagogie participative autour de l'innovation et au développement de projets d'innovation par les élèves.

¹²⁸ RAE, p. 42-48.

2 / Des structures actives au service de la valorisation

Le CHUV est présenté dans le RAE comme une structure de soins de référence, bénéficiant de l'accréditation AEEEV et possédant des moyens humains (108 personnes), techniques (plateau technique doté d'équipements constamment renouvelés), pédagogiques, performants et innovants au service de l'enseignement et de la recherche¹²⁹. Le pilotage et l'organisation interne du CHUV ont été revus en 2018, permettant notamment le retour de l'accréditation AEEEV d'Oniris, après avoir démontré sa maîtrise en matière de biosécurité.

Un déficit actuel de vétérinaires spécialistes, reconnu par le Conseil national de la spécialisation vétérinaire (départs à la retraite ou attractivité financière plus intéressante dans l'exercice privé) est susceptible à terme de remettre en question l'accréditation AEEEV.

LabOniris, qui regroupe les laboratoires de biologie médicale vétérinaire d'Oniris et qui a souffert jusqu'à présent de la dispersion de ses services, va être renforcé par un regroupement physique qu'Oniris a inscrit dans son projet de SPSI¹³⁰.

Le comité invite la nouvelle direction à être vigilante sur les risques éventuels relatifs aux moyens humains et techniques.

Pour améliorer la visibilité et la communication, Oniris a décidé de regrouper ses plateformes au sein d'une superstructure, le CIA, implantée sur le site de la Géraudière. Le CIA a pour « vocation d'être un facilitateur au service de projets innovants, en accompagnant les partenaires dans toutes les étapes d'une démarche d'innovation »¹³¹. Les moyens du CIA — halle de technologie, salle de *co-design*, plateau d'analyse sensorielle — ont été renouvelés et ont connu une activité en forte croissance au cours des dernières années. Le CIA est dirigé par un comité de pilotage qui définit les orientations et les projets collectifs à développer. L'espace d'accueil accordé en 2020 au pré-incubateur lui permet d'accéder pendant quatre mois consécutifs à l'ensemble des infrastructures de l'établissement et s'inscrit dans la dynamique d'Oniris¹³².

Le comité reconnaît qu'Oniris a dégagé les moyens immobiliers, humains et techniques nécessaires pour renforcer et développer ses actions de valorisation de sa culture scientifique.

¹²⁹ RAE, p. 44-46.

¹³⁰ RAE, p. 47-48.

¹³¹ RAE, p. 42.

¹³² RAE, p. 42-45.

Les politiques européenne et internationale

La politique internationale d'Oniris ne paraît pas clairement définie par les objectifs stratégiques de l'établissement¹³³, même si un nombre important d'actions sont mises en jeu et conduisent à des résultats appréciables. Les actions engagées se résument aux possibilités d'échanges qu'Oniris sait saisir quand elles se présentent. Le comité d'évaluation regrette de ne pas voir apparaître dans le RAE les montants engagés par Oniris et gérés par le service des relations internationales qui a été renforcé par la précédente direction.

Comme le RAE le propose¹³⁴, **le comité invite l'établissement à définir clairement le cadre et les objectifs de sa politique internationale.**

1 / Une recherche internationale accompagnée et soutenue

En matière de recherche internationale, Oniris s'inscrit dans une logique *bottom-up* et poursuit par un accompagnement, une écoute et des soutiens financiers, une stratégie portée par les enseignants-chercheurs, les chercheurs ou leurs unités de recherche¹³⁵.

Des mesures de soutien financier pour l'organisation de manifestations scientifiques visant à favoriser la mise en réseau et la visibilité internationale existent. Les services des relations internationales et d'ingénierie de projets soutiennent et accompagnent les enseignants-chercheurs dans le montage des réponses aux appels à projet européen et internationaux.¹³⁶ Ainsi, en moyenne 11 projets européens sont déposés par an, entre deux et trois sont acceptés¹³⁷.

L'établissement entend mettre à profit ses liens privilégiés avec ses partenaires (Agreenium, Inrae) ayant déjà un positionnement international marqué¹³⁸. Si ces actions semblent déjà porter leurs fruits chez les ingénieurs, le potentiel de développement paraît être plus grand du côté des vétérinaires pour lesquels l'accréditation AEEEV est obtenue au niveau européen.

Le RAE se prononce peu sur la mobilité des enseignants-chercheurs, bien qu'elle semble jouer un rôle pour les promotions et la progression de carrière des chercheurs¹³⁹. Les mobilités de ceux-ci sont principalement au titre de leurs activités de recherche. Le service des relations internationales est peu (voire n'est pas) impliqué puisqu'il focalise ses actions sur les mobilités en lien avec la formation.

2 / Un positionnement international pour la formation et l'aide au développement

L'accréditation AEEEV retrouvée par Oniris en 2020 est, à l'échelle européenne, un indice de reconnaissance de la qualité de son établissement médical (CHUV) et de sa formation vétérinaire. Le risque d'une nouvelle perte de cette accréditation constitue donc une incitation forte à préserver la qualité de son action en matière vétérinaire.

Au-delà de l'Europe, l'établissement a mis en place, en concertation avec la direction générale de l'enseignement et de la recherche du MAA et l'alliance Agreenium, des partenariats d'aide au développement de formations agroalimentaires ou vétérinaires dans plusieurs pays d'Afrique (Angola, Sénégal, Togo) et en Indonésie¹⁴⁰. Ces partenariats prennent la forme de soutiens pédagogiques aux jeunes enseignants, de développement de spécialisations vétérinaires, de formation du personnel, etc.

¹³³ La stratégie internationale d'Oniris (dont la présentation des orientations politiques est absente du RAE) est développée dans une note accessible sur le site web de l'établissement, https://www.oniris-nantes.fr/fileadmin/Documents/02_Etudier_a_Oniris/09_Relations_Internationales/Declaration_strategie_internationale_Oniris.pdf, consultée le 10/06/2021.

¹³⁴ RAE, p. 5 : « notre action internationale devra être clarifiée et institutionnalisée ».

¹³⁵ RAE, p. 19 et entretiens.

¹³⁶ RAE, p. 19.

¹³⁷ RAE, p. 5 : chiffres donnés pour la période d'évaluation 2016-2019.

¹³⁸ RAE, p. 5.

¹³⁹ Entretiens.

¹⁴⁰ RAE, p. 50.

Oniris a conscience que les actions de coopération au développement, qui sont avant tout portées par des enseignants-chercheurs à titre individuel nécessitent pour leur pérennité un pilotage par le service des relations internationales.

Le comité apprécie la diversité des engagements d'Oniris à l'international, mais regrette de ne pouvoir réellement estimer l'importance des actions en coût et moyens engagés.

c/ Une offre de formation intégrant l'ouverture internationale

La mobilité sortante des étudiants en formation initiale est au cœur des missions du service des relations internationales d'Oniris¹⁴¹. Elle bénéficie d'un soutien adéquat depuis 2019, tant pour les étudiants ingénieurs¹⁴² qui doivent accomplir une mobilité internationale obligatoire d'un semestre, que pour les étudiants vétérinaires (6 semaines minimum). Le RAE ne commente pas l'évolution des mobilités, mais en mentionne les différentes formes (stage en entreprise, en laboratoire, séjour d'études académique) dans les programmes de formation initiale et une adaptation du programme des ingénieurs en faveur d'une mobilité internationale plus longue. Le programme Brafagri (Brésil-France-Agriculture) a ainsi ouvert la possibilité de trois doubles diplômes avec le Brésil¹⁴³ : 34 étudiants ont été doubles diplômés depuis 2012 (22 Brésiliens et 12 français)¹⁴⁴.

La mobilité entrante (dont il n'est pas fourni de mesure dans le RAE) s'appuie avant tout sur l'attractivité de l'enseignement entièrement en anglais des parcours de master 2 organisés par Oniris et proposés conjointement avec des partenaires académiques régionaux : le parcours *Man-Imal* du master Biologie-Santé et, au sein du master international Génie des procédés et bioprocédés, le parcours *Project Management for Food Factories of the Future*, ouvert depuis 2020 aux ingénieurs de troisième année¹⁴⁵. Une formation de français langue étrangère contribue au dispositif d'adaptation des étudiants étrangers qui suivent ce master international.

Le RAE est muet sur les programmes d'accueil, leur visibilité, la promotion et la mutualisation de ceux-ci avec les partenaires académiques régionaux. Une inclusion des possibilités de stage dans le CHUV pourrait être un levier d'attractivité pour recruter des candidats internationaux aux résidanats.

Le comité d'évaluation reconnaît les actions menées par Oniris pour ouvrir ses formations à l'international et encourage l'établissement à maintenir son effort pour un plus grand développement de la culture internationale en son sein.

Une plus grande visibilité de la mobilité étudiante (retours d'expérience) qui semble souhaitée par les étudiants pourrait être assurée par l'intermédiaire du BDE¹⁴⁶.

¹⁴¹ RAE, p. 49 et entretiens.

¹⁴² RAE, p. 55 : Oniris vise pour la promotion 2019-2022 40 % des étudiants en mobilité académique chaque semestre, et 20 % en stage entre les semestres 8 et 9.

¹⁴³ Avec l'Université de Sao Paulo et l'Université Fédérale de Santa Catarina.

¹⁴⁴ Site internet de l'établissement : <https://www.oniris-nantes.fr/etudier-a-oniris/mobilite-internationale/>, consulté le 10/06/2021.

¹⁴⁵ RAE, p. 53 : dix ingénieurs de troisième année d'Oniris et dix étudiants universitaires attendus.

¹⁴⁶ Entretiens.

Conclusion

Par sa création en 2010, dont l'objectif était de mettre en commun les forces et les compétences de deux écoles, l'une de vétérinaires, l'autre d'ingénieurs agroalimentaires, l'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique, Oniris, a été dotée d'un fort potentiel l'appelant à jouer un rôle majeur en formation et recherche dans ses deux domaines d'origine et à leur rencontre interdisciplinaire.

Dans l'environnement de formation et de recherche qui se déploie régionalement, Oniris a la particularité d'être sous la tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, qui conduit une politique nationale pour ses établissements. Malgré les atouts dont Oniris dispose, son positionnement institutionnel paraît aujourd'hui encore peu stabilisé et mériterait d'être clarifié. Cette relative fragilité se traduit par une stratégie institutionnelle difficile à percevoir, perturbée par un climat interne dégradé depuis plusieurs années, qui n'a pas pu être réellement amélioré au cours du mandat de la précédente direction malgré la mise en place de nouveaux modes de gouvernance.

La nouvelle direction installée fin 2020 a mis en œuvre une nouvelle organisation interne et une gouvernance visant à doter l'établissement d'une administration performante. Un projet stratégique élaboré et partagé par tous les partenaires est attendu pour l'ensemble des domaines de gouvernance, déployés par des services efficaces œuvrant dans une réelle démarche de qualité.

Avec des partenariats locaux forts, Oniris conduit une activité de recherche performante reconnue internationalement. Elle dispose de plateformes actives reconnues qui sont des outils efficaces, au service de la valorisation. Oniris dispose avec le CHUV et le LabOniris de réelles structures pour développer un axe de recherche clinique. Toutefois, le décloisonnement entre les deux secteurs, vétérinaire et agroalimentaire, en partie réalisé grâce à une gouvernance unitaire plus étendue et à des échanges au niveau de la formation, ne donne pas encore tous les résultats attendus de l'engagement de l'établissement dans le concept «*One World, One Health*».

Oniris est aujourd'hui placée face aux nouveaux défis posés par le renouvellement de ses maquettes de formation et par l'ouverture de classes préparatoires intégrées vétérinaires et ingénieurs. La formation d'ingénieurs souffre aujourd'hui d'un déficit de notoriété dont l'établissement devra analyser l'origine pour proposer des solutions de redressement. Par un ensemble de dispositions récentes, Oniris témoigne d'un réel engagement au service de l'orientation et de la réussite de ses étudiants.

L'activité de recherche de ses laboratoires offre à Oniris une ouverture à l'international qui complète la politique internationale de l'école, déployée par un service qui se consacre essentiellement à la mobilité sortante étudiante.

Oniris dispose donc d'un fort potentiel au service de ses missions dont les profits ont été trop longtemps limités par des difficultés internes de gouvernance. Une réforme de l'école par une évolution de son fonctionnement est portée par la nouvelle direction qui devrait, dans un climat enfin apaisé et avec l'affirmation d'une identité partagée rassemblant les deux domaines, conduire l'établissement à une position stable et plus visible. Sur ces bases, l'établissement pourra participer activement, avec l'agilité dont il a su faire preuve dans le passé, aux nouvelles associations dans lesquelles il s'est impliqué (I-Site NeXT, Alliance Agreenium, Institut Agro, réseau des ENV) et dont il pourra tirer des bénéfices.

1 / Les points forts

- Établissement réunissant les conditions du développement de coopérations entre les domaines vétérinaire et agronomie.
- Bonne implantation dans l'écosystème régional des entreprises.
- Recherche reconnue, fondée sur des partenariats cohérents et complémentaires.
- Établissement reconnu comme acteur de formation vétérinaire grâce à l'accréditation AEEV.
- Situation financière saine, laissant des marges de manœuvre importantes.
- Adhésion de la communauté à la nouvelle politique managériale.

2 / Les points faibles

- Absence d'un projet d'établissement ambitieux et mobilisateur.
- Dialogue social encore fragile.
- Collectif et cohésion interne faibles entre les deux filières d'ingénieurs et de vétérinaires.
- Marque «*Oniris*» mal connue.

- Démarche qualité encore insuffisamment développée.
- Isolement de l'établissement dans son environnement pour les services à l'étudiant : informatique, documentation, sports, mobilité.

3 / Les recommandations

- S'affirmer, s'agissant du conseil d'administration, dans l'exercice de ses prérogatives.
- Étendre la démarche qualité à l'ensemble de l'établissement en impliquant l'ensemble des parties prenantes et en veillant à maintenir leur adhésion.
- Développer et valoriser, en interne comme en externe, une plus large transversalité entre les domaines agro-alimentaire et vétérinaire, à partir d'un positionnement « *One World, One Health* ».
- Rapprocher régulièrement les conseils de perfectionnement des vétérinaires et des ingénieurs.
- Développer une recherche clinique s'appuyant sur le CHUV et le LabOniris
- Veiller à une bonne intégration des classes préparatoires nouvellement créées au sein de l'établissement, sans oublier la vingtaine d'étudiants à Rennes.

Liste des sigles

A

AEEEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BDE	Bureau des étudiants
BTSA	Brevet de technicien supérieur agricole

C

CA	Conseil d'administration
CHUV	Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire
CIA	Centre d'innovation alimentaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communautés d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performances
Covid-19	Maladie à coronavirus 2019 — de l'anglais <i>Coronavirus Disease 2019</i>
CPER	Contrat de plan État-Région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

E

ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits — de l'anglais <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ED	École doctorale
ENV	Écoles nationales vétérinaires
Esa	École supérieure d'agriculture
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

G

GPF	Groupe projet formation
-----	-------------------------

H

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

I

Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
I dex	Initiative d'excellence
IMT	Institut Mines-Telecom
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Institut Agro	Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement
I-Site	Initiative science-innovation-territoires-économie

L

LabOniris	Fédération des laboratoires d'analyses vétérinaires d'Oniris
LIT Ouesterel	Laboratoire d'innovation territoriale Ouest terre d'élevage.

M

MAA Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
 Man-lmal *From Animal to Man: Analysing and Managing Health and Food Risks* (parcours de master)

N

Next *Nantes Excellence Trajectory*

O

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

P

PIB Produit intérieur brut

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RH Ressources humaines
 RSE Responsabilité sociétale des entreprises

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SHON Surface hors œuvre nette
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 SWOT Forces, faiblesses, opportunités, menaces — de l'anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

U

UBL Université Bretagne Loire
 UMR Unité mixte de recherche

Observations de la Directrice générale

Comité d'évaluation

Le comité d'évaluation¹⁴⁷ était présidé par :

M. Jean-Marc GAY, professeur en sciences des matériaux et ancien directeur adjoint de Polytech Marseille, Aix Marseille Université.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Julien DOCHE, élève ingénieur à l'École nationale supérieure de cognitique, président du Bureau national des élèves ingénieurs ;
- M. Vincent JOLYS, directeur général des services à CentraleSupélec ;
- Mme Nathalie KIRSCHVINK, professeur en physiologie animale et directrice du Centre de recherches ovines à l'Université de Namur.

Mme Nicole RASCLE, conseillère scientifique, et Mme Sarah VALLÉE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

¹⁴⁷ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

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



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

hceres.fr

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

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