

## Projet d'établissement 2021 - 2025

### RAISON D'ÊTRE DE VETAGRO SUP

VetAgro Sup, établissement d'enseignement supérieur et de recherche au cœur des enjeux du vivant, développe une approche pluridisciplinaire unique en France, pour assurer ses missions de formation, de recherche et de valorisation dans une approche globale des questions de santé en s'appuyant sur les sciences biologiques, sciences biotechniques et sciences humaines et sociales.

VetAgro Sup assure la **formation** des professionnels, vétérinaires, ingénieurs agronomes, inspecteurs de santé publique vétérinaire capables de s'adapter à une large diversité de situations et pouvant occuper des postes dans des entreprises privées, en libéral, dans des structures associatives, des corps consulaires, des collectivités locales ou des services de l'Etat.

Les formations de VetAgro Sup sont nourries par une **recherche** scientifique active. VetAgro Sup mène des recherches et développe des démarches pluridisciplinaires concernant l'approche globale des enjeux de santé au sein de 12 unités labellisées : 9 unités mixtes de recherche dont il est tutelle et 3 unités propres, ainsi que dans 6 autres unités auxquelles sont associés des enseignants-chercheurs de l'établissement. Ces unités s'inscrivent dans le cadre de partenariats académiques avec des universités et des écoles (UCBL, UCA, INPG, AgroParisTech, ENS Lyon, ESC Clermont) et des organismes de recherche (INRAE, CNRS, INSERM, ANSES, INRIA).

VetAgro Sup est un catalyseur d'innovations et s'appuie sur des interactions fortes avec les professionnels et, plus largement, avec le monde socio-économique grâce à ses 8 pôles d'**expertise**.

### SES ATOUTS DIFFÉRENCIANTS

Les 3 cursus de VetAgro Sup - vétérinaire, agronomique et santé publique vétérinaire – sont reconnus par des accréditations nationales et internationales. VetAgro Sup, membre de la Conférence des Grandes Ecoles, bénéficie d'évaluations et d'accréditations pour son cursus vétérinaire (AEEEEV) et son cursus agronomique (CTI, EUR-ACE), tandis que l'ENSV-FVI, école interne, est labellisée centre collaborateur de l'OIE. La plupart de ses plateaux techniques sont certifiés, accrédités ou sont engagés dans une démarche qualité adaptée à leur activité.

La coexistence de ces trois cursus offre la possibilité d'une interdisciplinarité unique conférant à VetAgro Sup le positionnement nécessaire pour aborder la complexité du monde actuel et pour en gérer son haut degré d'incertitude.

L'expertise de VetAgro Sup, très large, est particulièrement développée dans les **4 domaines prioritaires** suivants :

1. **La médecine et pathologie comparées animal – homme** : *dans l'optique de développer la médecine et la chirurgie vétérinaires au service de l'animal et de l'homme*
2. **Les maladies infectieuses émergentes** : *visant à mieux en appréhender l'origine animale dans une approche santé publique vétérinaire / One Health (faune sauvage, biodiversité, épidémiologie)*
3. **La durabilité et la multiperformance, dans une démarche agroécologique, des systèmes agricoles et alimentaires et des territoires** : *afin de produire et de consommer autrement en*

*tenant compte des dynamiques territoriales à l'œuvre. Un aspect particulier concerne le développement de l'agriculture biologique*

**4. Les relations Animal et société : pour répondre aux enjeux éthiques et sociétaux des relations entre l'homme, l'animal et l'environnement, et aux questions de bien-être animal**

A travers ces 4 domaines prioritaires et par une approche interdisciplinaire, VetAgro Sup contribue au concept de "One Health". Depuis 2017, il est le premier établissement français à avoir rejoint le Consortium of Universities for Global Health, regroupant plus de 150 universités dans le monde.

L'établissement est ouvert sur son environnement et fonctionne en réseau au plan territorial, régional, national et international grâce à sa dynamique partenariale. Il est fortement inséré dans l'écosystème régional Auvergne Rhône-Alpes avec son implication dans les sites universitaires lyonnais et clermontois, son appartenance au Collège des Hautes Etudes Lyon Science(s), ses relations avec des organismes de recherche et la proximité de pôles de compétitivité. Au niveau national, VetAgro Sup développe de fortes interactions avec les 11 établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Une convention de coopération renforcée a été signée avec les autres écoles nationales vétérinaires. Enfin, l'établissement a développé et structuré un réseau académique international, ce qui favorise de nombreux échanges d'étudiants et de personnels, et des partages de connaissances et d'expertises.

La diversité des communautés de l'établissement constitue une richesse valorisée par le développement d'un management collaboratif et participatif impliquant le personnel et les étudiants.

## **CONTEXTE**

L'activité de VetAgro Sup s'inscrit dans un contexte où, dans les 30 années à venir, la population mondiale devrait augmenter de près d'un tiers pour atteindre 10 milliards d'habitants. Selon certains auteurs, cet accroissement entraînera une hausse des besoins alimentaires, toujours plus durables, de plus de 50 % par rapport à 2010 et même si un courant de pensée plus économe se développe, les questions relatives aux effets du changement climatique sur l'érosion de la biodiversité et sur l'apparition de maladies émergentes chez l'homme et l'animal (75 % des maladies infectieuses émergentes chez l'homme sont d'origine animale), et plus largement les questions environnementales, alimentaires et sanitaires liées à l'activité de production, de transformation et de consommation de denrées alimentaires seront de plus en plus prégnantes. La pandémie mondiale Covid-19 confirme l'intérêt d'une approche globale de la santé selon le concept « *One Health* » qui intègre aussides dimensions philosophiques, éthiques, sociales et politiques. L'exigence d'information des citoyens va prendre un poids prépondérant et les grandes ruptures technologiques telles que l'intelligence artificielle, la robotisation, les nanotechnologies ou les objets connectés vont révolutionner les métiers auxquels notre établissement forme. Ces évolutions font émerger de nombreuses incertitudes et de multiples questionnements. En effet, si les transitions majeures actuelles, écologique, énergétique, numérique, économique, éthique et sociale, se traduisent par un besoin d'innovation et de renouvellement des compétences pour l'accompagnement des changements liés à la transition agro-écologique des systèmes de production, à l'évolution des systèmes alimentaires, à la maîtrise des risques sanitaires, à la qualité de vie et à la santé, aux nouveaux questionnements sur les relations homme/animal, elles appellent aussi à développer les capacités d'analyse systémique et interdisciplinaire des situations complexes, ainsi que la maîtrise de nouvelles technologies. Ce sont autant de défis pour VetAgro Sup qui, de par sa nature et son expertise, couvre un large spectre de compétences permettant de relever ces challenges.

Au niveau national, la nécessité d'une augmentation des effectifs étudiants pour répondre aux besoins des professionnels et à l'évolution démographique étudiante, amène l'établissement à s'adapter en conséquence pour continuer à offrir un enseignement de haute qualité.

## **AMBITION**

Dans la continuité du projet d'établissement 2016 - 2020, et pour répondre à l'urgence des grands enjeux du monde dans lequel il évolue, VetAgro Sup souhaite mobiliser ses forces intrinsèques, étudiants et personnels, en s'appuyant sur ses plateaux techniques, ses pôles d'expertise, ses équipes de recherche et ses partenaires, pour positionner VetAgro Sup comme :

**un acteur reconnu et expert d'une approche globale<sup>1</sup> de la santé,  
innovant dans un monde en transition**

Pour satisfaire cette ambition, l'établissement a défini quatre axes stratégiques avec comme priorité la poursuite de l'excellence de son enseignement et de sa recherche, ainsi que le bien-être des personnels et des étudiants. Ces axes et les actions s'inscrivent aux niveaux local, national et international.

## **LES AXES STRATÉGIQUES ET ACTIONS DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2021-2025**

**AXE 1 – Excellence et Interdisciplinarité au service d'une approche globale de la santé – « Une seule santé »**

VetAgro Sup souhaite consolider son identité, développée dans le projet d'établissement 2016 - 2020, comme acteur d'une approche globale de la santé, comme déclinaison de la notion « Une seule santé – *One Health* ». Dans ce domaine, VetAgro Sup a l'ambition d'être reconnu comme contributeur référent grâce à une approche transdisciplinaire des interactions entre les trois santés, santé humaine, santé animale et santé environnementale. Dans ses missions de formation, de recherche et d'expertise, il renforcera l'interdisciplinarité en combinant des approches biologiques, biotechniques, cliniques avec celles relevant des sciences humaines et sociales au bénéfice des étudiants, de la communauté scientifique, des acteurs socio-économiques et de la société. Dans ce cadre, VetAgro Sup appuiera et renforcera ses domaines d'excellence, maintiendra ses accréditations et poursuivra son objectif de rayonnement et de reconnaissance à l'international.

### **Action 1 - Consolider l'identité *Global Health / One Health* de VetAgro Sup en France et à l'international [Pilote : Nathalie Guerson]**

VetAgro Sup a fait le choix de fédérer ses équipes autour d'une approche globale de la santé et de communiquer largement vers l'extérieur. En interne, l'objectif est de démontrer l'intérêt de travailler ensemble, afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution et d'adhésion aux valeurs de l'établissement. Le concept « Une seule santé » connaît, avec la crise de la Covid, une

---

<sup>1</sup> Pour rappel sur la santé globale, voir le projet d'établissement 2016-2020 :

L'amélioration de la santé humaine, enjeu majeur des années à venir, va reposer de plus en plus sur des démarches transdisciplinaires intégrant de nombreux facteurs liés aux animaux et à leur santé, aux végétaux, à l'environnement, aux pratiques sociales. Cette approche innovante combinant sciences du vivant, sciences de la terre et sciences sociales sera fortement favorisée par l'essor des nouvelles technologies. Elle constitue une vision nouvelle sur la santé : la santé globale.

Pour le CUGH, la santé globale recouvre trois dimensions : (voir note bas de page suivante)

- Géographique : les questions de santé dépassent les frontières (maladies infectieuses ou liées à l'environnement)
- Systémique : les questions de santé nécessitent des approches pluridisciplinaires
- Politique : la connaissance doit être au service d'un accès à la santé équitable sur l'ensemble de la planète

accélération et une résonance concrète et se décline en pratique au sein de VetAgro Sup. Dans ce cadre, le projet d'établissement a pour objectif :

*a. Sur le plan de la formation*

- De créer des enseignements partagés pour les étudiants de médecine, vétérinaires et agronomes sur la santé à l'interface homme-animal-environnement, de multiplier les formations inter cursus (vétérinaire, agronome et inspecteur de santé publique vétérinaire) pour répondre à la priorité ministérielle portant sur la thématique « produire autrement » au niveau végétal et animal et d'étendre le cursus initial des ISPV à la valence santé-environnement et santé-biodiversité,
- De développer des formations interdisciplinaires auprès de nos partenaires dans le cadre du diplôme « *One health* en pratiques » et des fonctionnaires en responsabilité dans le cadre d'un « cycle de formation des Hautes études en santé globale » en lien avec les autres écoles nationales vétérinaires,
- De déployer le Master GloQual avec des partenaires internationaux et le faire évoluer en Master Erasmus Mundus,
- De créer une formation statutaire et diplômante anglophone dans le cadre du Master en santé publique vétérinaire,
- De fédérer au plan international les autres écoles présentant, comme VetAgro Sup, des cursus vétérinaire, agronomique et de santé publique vétérinaire, ainsi que l'action des centres collaborateurs de l'OIE en lien avec l'académie de l'OMS pour promouvoir l'interdisciplinarité à l'international.

*b. Sur le plan de la recherche*

- De favoriser l'intégration de la notion d'approche globale de la santé dans les travaux des unités de recherche
- De décliner un plan de développement de la recherche dans les 4 domaines prioritaires de l'établissement à l'aide de quatre leviers :
  - i. Créer un environnement structurant et stimulant pour les chercheurs, y compris à l'international
  - ii. Investir sur l'accompagnement, le développement et l'animation de l'activité scientifique de l'établissement
  - iii. Améliorer la visibilité et le rayonnement de l'établissement notamment à l'international
  - iv. Développer le lien entre formation et recherche
- De mettre en place un système de suivi et d'évaluation des recherches menées
- De rédiger un *opinion paper*, avec la communauté scientifique de l'établissement, précisant la manière d'appréhender concrètement à VetAgro Sup l'approche globale de la santé

*c. Sur le plan de la communication*

De promouvoir et valoriser les réflexions et les actions menées sur le sujet « Une seule santé » sur le plan national, et de renforcer l'action de l'établissement au sein des réseaux (HUB VPH, CUGH, ...)

**Action 2 - Valoriser l'expertise pluri et interdisciplinaire des deux campus et des trois cursus au bénéfice des étudiants et des professionnels [Pilote : Luc Mounier]**

Les enjeux sociétaux, environnementaux, économiques que doivent affronter les professionnels et qu'auront à affronter les diplômés nécessitent en plus des compétences spécifiques à chacun de leur domaine, une vision et des compétences transversales et interdisciplinaires. L'établissement dispose au sein de sces cursus des expertises qui sont complémentaires et qui doivent être mieux partagées. Ce projet d'établissement 2021-2025 vise à :

- Favoriser la création de modules sur des sujets d'intérêts communs (agriculture bio, approche globale de la santé, défis environnementaux, bien-être animal ...) à destination des ingénieurs, des vétérinaires

ou des inspecteurs, qu'ils soient obligatoires ou optionnels. Pour mener à bien la réalisation de cette action, la mise en place d'une individualisation plus importante du cursus ingénieur va être engagée, notamment par la mise en place d'enseignements personnalisés. L'implication des enseignants participant à ces actions sera soutenue

- Encourager l'intervention des enseignants dans les autres cursus de l'établissement que leur cursus de référence
- Continuer à promouvoir les modules partagés et cours communs du CHEL[s] pour que les étudiants de l'établissement puissent bénéficier de l'expertise et de l'ouverture des établissements partenaires et que les étudiants des établissements partenaires puissent bénéficier de l'expertise de l'établissement et de *Summer School*
- Développer l'offre de modules interdisciplinaires en formation continue, en allant, dans la mesure du possible, jusqu'à la mise en place de diplômes d'établissement

### **Action 3 - Maintenir nos accréditations nationales et internationales dans un contexte d'augmentation des effectifs [Pilote : Vanessa Neto]**

Les accréditations et certifications de nos diverses activités témoignent de la qualité avec laquelle nous accomplissons nos missions. Ainsi, le projet d'établissement devra viser à maintenir :

- Nos accréditations CTI et Eur-Ace pour le cursus ingénieur et notre reconnaissance AEEEV pour le cursus vétérinaire en veillant à un suivi rigoureux des recommandations et une anticipation des conséquences découlant de l'augmentation des effectifs étudiants
- Notre label « centre collaborateur de l'OIE » pour l'ENSV-FVI
- Les accréditations et les certifications existantes de nos plateaux techniques et formation : AAALAC pour Biovivo, BPL pour BioVetim, Cofrac ISO 17 025 pour le LMAP, ISO 9001 & NFS96 900 pour le CRB, ISO 9001 pour la licence pro ABCD

En parallèle, nous devons étendre le déploiement de la démarche qualité aux laboratoires de biologie médicale, de toxicologie et au LAV, ainsi qu'au service de formation professionnelle continue et le renforcer au CPVL. Enfin, la démarche qualité de l'établissement doit être poursuivie dans une optique de certification ISO 9001.

### **Action 4 - Développer les actions de chaires partenariales et de pôles d'expertise en cohérence avec les 4 domaines prioritaires en appui à la formation, la recherche et l'expertise [Coordination des 4 pilotes : Stéphane Vaxelaire]**

#### **Sous-action 4.1 – Pour le domaine 1, « La médecine et pathologie comparées animal – homme » : Créer un centre d'investigation clinique pour faciliter et sécuriser la recherche clinique [Pilote : Luc Chabanne]**

Afin d'appuyer et de soutenir la mise en place de projets de recherches cliniques d'envergure, à l'échelon national (inter-ENV) comme à l'international, et fort du succès des appels à projets annuels en recherche clinique portés par Agreenium et les 4 écoles nationales vétérinaires, l'équivalent d'un centre d'investigation clinique permettant d'aider à recruter un nombre de cas documentés, correspondants aux critères de qualité requis répondant aux besoins des chercheurs, sera créé. Ce CICV permettra, avec l'appui d'unités de recherche, de structurer et rendre plus visible la recherche clinique en particulier sur des pathologies spontanées pouvant être menée au sein du CHUV, tout en complétant l'offre proposée par VetAgro Sup en matière d'expertise et de recherches précliniques (notamment via l'ICLB), de gestion des ressources biologiques (notamment via le CRB) pour développer des recherches translationnelles en médecine et chirurgie animale et humaine et renforcer nos liens avec la médecine humaine.

#### **Sous-action 4.2 – Pour le domaine 2, « Les maladies infectieuses émergentes »**

Il est estimé que 60 % des maladies infectieuses humaines actuellement connues sont zoonotiques et qu'au moins 75 % des maladies infectieuses humaines émergentes sont d'origine animale. La

mondialisation, le changement climatique ainsi que les modifications de comportements humains offrent de nombreuses opportunités aux pathogènes de coloniser des territoires inhabituels, d'évoluer sous de nouvelles formes et d'être à l'origine de nouvelles épizooties ou épidémies.

#### **4.2.1 : Renforcer le pôle EVAAS [Pilote : Emmanuelle Gilot-Fromont]**

Le pôle expertise vétérinaire agronomique et animaux sauvages offre une expertise scientifique collective pluridisciplinaire dans le domaine de la santé de la faune sauvage. Grâce aux experts des trois entités de VetAgro Sup, et des collaborateurs extérieurs, le pôle développera son appui scientifique ou technique dans la collecte et l'analyse de données sur l'état de santé des animaux sauvages dans les domaines de la pharmacologie, l'écotoxicologie, l'épidémiologie, l'agronomie, l'anatomo-pathologie, la parasitologie, le bien-être animal, la biologie clinique, l'écologie, la médecine zoologique, la microbiologie, la biochimie et la pathologie infectieuse. Le pôle mettra également en œuvre des séminaires, conférences et cours (MOOCs) pour les parties prenantes (partenaires, publics...) avec une forte promotion appuyée par le pôle communication. La construction d'une salle d'autopsie pour animaux sauvages sera un élément différenciant du pôle EVAAS au service des partenaires (ex : réseau SAGIR) et souligne l'enjeu fort que représente aujourd'hui l'état sanitaire de la faune sauvage en termes de protection de la santé publique.

#### **4.2.2 : Développer la chaire « *Veterinary Public Health* » [Pilote : Estelle Loukiadis]**

Conscients de la nécessité de prendre en compte les dimensions écosystémiques et sociétales pour construire une stratégie sanitaire en santé animale comme en santé humaine, les partenaires publics et privés de l'écosystème régional de santé se sont mobilisés pour créer, en janvier en 2020, le 1er Hub international en santé publique vétérinaire (Hub VPH – *Veterinary Public Health*). Le Hub VPH a ainsi pour ambition de catalyser les connaissances, la recherche, l'innovation, l'éducation et l'industrialisation réunies autour de ce sujet en région Auvergne-Rhône-Alpes. Une des actions du Hub VPH est la création d'une Chaire industrielle IDEX-Lyon en Santé Publique Vétérinaire (chaire SPV). Portée par Boehringer Ingelheim, le CNRS, l'Université Claude Bernard Lyon 1 et VetAgro Sup, cette initiative, labellisée et inscrite dans l'axe « Biosanté & Société » du projet IDEX Lyon, reflète la volonté des porteurs de faire de Lyon une référence internationale en santé publique vétérinaire en termes de formation et de recherche. Cette chaire vise à créer une dynamique interdisciplinaire basée sur une vision élargie de la santé publique (approche « *One Health* ») et à promouvoir ainsi la santé publique vétérinaire par :

- La création de formations transdisciplinaires pour des publics diversifiés et internationaux
- La mise en place de travaux de recherche autour de l'éco-épidémiologie et de la socio-économie appliquées au choix de plans d'intervention en santé animale
- Le développement d'outils d'aide à la décision à destination des pouvoirs publics et des industriels

**Sous action 4.3 – Pour le domaine 3, « La durabilité et la multiperformance, dans une démarche agroécologique, des systèmes agricoles et alimentaires et des territoires » : faire connaître et accroître l'expertise de VetAgro Sup par la création d'une chaire s'intéressant à l'agroécologie.**

L'objectif de cette sous action est de valoriser et développer l'expertise de l'établissement dans le domaine de l'agroécologie par une approche systémique et transdisciplinaire.

En France, par le prisme des politiques publiques, l'agroécologie est surtout définie comme un ensemble de pratiques agricoles. Or, il est admis aujourd'hui que le concept englobe une dimension technique, une dimension scientifique et une dimension sociale (Wesel et al., 2009), dans une approche systémique et holistique de tous les niveaux d'organisation, de la parcelle au monde. D'un point de vue scientifique, l'agroécologie peut être définie comme un ensemble disciplinaire alimenté par le croisement des sciences biotechniques (agronomie, zootechnie), de l'écologie fonctionnelle (écologie appliquée aux agroécosystèmes) et des sciences humaines et sociales (Tomich et al., 2011). Dans une vision large, l'agroécologie pourrait intégrer l'étude de l'ensemble des relations au sein de systèmes alimentaires, intégrant les dimensions écologiques, économiques et sociales (Francis et al., 2003).

Ces différentes acceptions font écho aux compétences développées par VetAgro Sup. Dans le cadre du projet d'établissement, nous nous engageons à (i) aboutir à la définition de la forme la plus adaptée pour faire connaître et fructifier l'expertise de VetAgro Sup dans le domaine (chaire partenariale d'entreprise, chaire de recherche, pôle d'expertise) ; (ii) définir précisément ses périmètres, contenu et programme d'action et (iii) identifier les articulations les plus pertinentes avec les dispositifs déjà existants et les partenaires de l'établissement.

Le lien organique de VetAgro Sup avec **l'agriculture** (et l'alimentation) **biologique** en tant que projet spécifique est une forte plus-value et doit être une entrée privilégiée, qui s'intègre parfaitement dans son positionnement général d'une approche globale de la santé inscrite dans le courant « Une seule santé /One Health ».

#### **Sous-action 4.4 « Les relations Animal et société » : Renforcer la chaire partenariale Bien-être animal [Pilote : Luc Mounier]**

La prise en compte du bien-être des animaux, d'élevage, de compagnie ou de sports, est une attente de plus en plus forte de la société. La chaire bien-être animal de l'établissement bénéficie d'une reconnaissance nationale grandissante qui doit être confortée.

Dans le cadre du projet d'établissement 2021-2025, en mobilisant l'ensemble des compétences internes, la chaire aura pour objectifs de :

- Renforcer la vulgarisation des notions relatives au bien-être animal auprès du grand public, notamment par la production de supports graphiques et l'organisation ou la participation à différentes manifestations
- Diffuser le savoir scientifique relatif au bien-être auprès d'acteurs professionnels, par la production et la mise à disposition de kits pédagogiques (à destination des enseignants de lycées agricoles ou des établissements d'enseignement supérieur), la production d'articles dans les revues techniques professionnelles, ou l'organisation d'évènements
- Développer l'offre de modules ouverts en formation continue à destination de public divers et favoriser la formation par la recherche en bien-être animal (master, thèse d'université, résidanat)
- Renforcer la prise en compte du bien-être des animaux dans les cliniques de l'établissement, notamment par la promotion et l'information autour du bien-être des animaux vis-à-vis des personnes intervenant dans les cliniques de l'établissement et des visiteurs de l'établissement (clients, partenaires, ...). La chaire bien-être s'associera au centre antidouleur du centre hospitalier universitaire vétérinaire pour les aspects prise en charge de la douleur et information des différents publics
- Venir en appui aux politiques publiques notamment dans le cadre de la stratégie nationale pour le bien-être animal

Pour la réalisation de cette action, la chaire devra conforter ses partenariats avec le CNR BEA et l'INRAE et les élargir en associant plus de personnels de différentes disciplines de l'établissement et en impliquant d'autres établissements et de nouveaux experts. Un élargissement aux réflexions sur la place de l'animal dans la société et l'évolution des relations Humain-Animal peut être envisagé sur la durée du projet d'établissement.

## **AXE 2 - L'innovation au cœur de l'établissement**

Par nature, l'enseignement et la recherche sont vecteurs d'innovations et s'en nourrissent. Pour assurer ses missions et répondre aux défis qu'il s'est fixés, l'établissement souhaite inscrire l'innovation dans toutes ses activités. L'établissement devra permettre aux étudiants de stimuler leur créativité, de développer leurs idées et leurs projets en mettant à leur disposition des moyens d'innovation comme les parcours personnalisés, la formation à la recherche et à l'entrepreneuriat, tout en renforçant les liens entre l'enseignement et la recherche. VetAgro Sup accompagnera aussi la valorisation de la recherche au service de la performance des entreprises et des partenaires. Pour

atteindre ces objectifs, VetAgro Sup s'organisera globalement pour susciter l'innovation (école en mouvement), qu'il s'agisse de pratiques pédagogiques, d'immobilier et d'équipements (projet du futur centre hospitalo-universitaire vétérinaire, locaux adaptés à la collaboration créative...), de modes de management. Ces démarches devront garantir les meilleures conditions de développement et d'épanouissement personnel et professionnel en favorisant le bien-être et la qualité de vie au travail pour les personnels et les étudiants.

#### **Action 5 - Mener à bien les projets immobiliers ambitieux de transformation des deux campus en appui à la stratégie de l'établissement [Pilote : Secrétaire général]**

Les locaux des deux campus doivent être repensés et adaptés pour accompagner la transformation de l'établissement en plaçant l'innovation et la qualité de vie au travail au cœur de ses activités de formation, recherche et expertise. L'augmentation des effectifs étudiants est un défi à relever en veillant à optimiser les surfaces actuelles, sans créer de m2 supplémentaires et en adoptant une posture résolument inscrite dans le développement durable. La création d'espaces de travail évolutifs, propices à l'échange, à la créativité et connectés doit désormais être un outil incontournable pour les étudiants mais aussi l'ensemble de la communauté. Il s'agira de :

- Décliner les schémas directeurs en programmes immobiliers en associant l'ensemble des acteurs concernés
- Identifier les sources de financement du projet grâce à des partenariats publics et privés
- Conduire les opérations de travaux pour réceptionner la première tranche des projets

Cette action, qui contribue à l'amélioration de la qualité de vie des personnels et des étudiants, fera l'objet d'une démarche participative permettant l'adhésion de l'ensemble de la communauté au projet.

#### **Action 6 - Rénover le CHUV et adapter ses activités [Pilote : Luc Chabanne]**

Le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire est une vitrine de l'établissement qui accueille à la fois le public dans le cadre d'un établissement de soin aux animaux de haut standard, des étudiants et des professionnels de santé vétérinaire pour leur formation (tous niveaux) ou des échanges professionnels (cas référés, collaborations, échanges internationaux...). Inscrit dans le prochain Contrat de Plan Etat-Région, l'ambition du programme immobilier est d'adapter cette plateforme pédagogique aux nouvelles technologies et aux exigences environnementales pour la formation des étudiants vétérinaires et des personnels de santé, le soin aux animaux et l'accueil du public. Ce programme se doit d'intégrer :

- L'augmentation du nombre d'étudiants comme la diversité des apprentissages
- L'amélioration permanente de la prise en charge des malades et la satisfaction de la clientèle
- Les préoccupations sociétales, notamment en termes d'écoresponsabilité et de bien-être animal
- La nécessité d'une communication ouverte sur les métiers auxquels l'établissement prépare et d'une plus grande diffusion de la science
- L'évolution de la démographie agricole à l'Ouest de Lyon, et plus généralement les préoccupations de la profession et du monde agricole quant à l'implantation des vétérinaires en milieu rural
- La formation de l'omnipraticien, la formation dans un établissement de haut standard ne devant pas se faire au détriment de la formation de base

En conséquence, et pour répondre à ces deux dernières préoccupations, le déploiement du programme sera conjugué à des actions de développement d'enseignements hors-les-murs comme l'association à des tiers-lieux plus propices tel qu'un dispositif urbain pérenne accessible aux personnes les plus démunies en cohérence avec les missions de vétérinaire solidaire.



### **Action 7 - Poursuivre les actions d'innovation pédagogique et d'adaptation des cursus pour répondre aux attentes des étudiants et des employeurs [Pilote : Direction des formations]**

Les évolutions sociétales, l'augmentation des connaissances, le développement du numérique bouleversent profondément le rapport à l'enseignement et interrogent sur les compétences à acquérir et la manière d'apprendre. L'ouverture vers d'autres cultures, notamment à l'international, la facilité à s'adapter, la capacité à travailler en équipe, l'importance de l'approche holistique d'une situation sont autant d'atouts que devront posséder les futurs diplômés de l'établissement. Face à ces changements, l'établissement doit donc continuer d'adapter ses cursus et ses méthodes pédagogiques. Le projet d'établissement doit donc permettre de :

- Poursuivre les innovations pédagogiques et numériques de manière à faire évoluer ses modalités d'enseignement, par exemple en renforçant le numérique dans ses cursus (contenus, examens, ...), en favorisant la personnalisation, en développant les temps en autonomie et le travail en mode projet...
- Continuer l'adaptation de ses cursus en réponse aux attentes des étudiants et des employeurs de l'établissement, aux nouvelles compétences à acquérir et aux nouvelles formes de travail qui se mettent en place
- Développer la production de ressources pédagogiques accessibles au plus grand nombre pour promouvoir une information scientifique indépendante et de qualité
- Adapter les cursus pour favoriser les mobilités internationales entrantes et sortantes et développer des enseignements en Anglais

Pour la réalisation de cette action, l'établissement devra accroître les interactions avec ses partenaires institutionnels ou privés, il devra valoriser les personnels s'impliquant dans ces évolutions et interroger les employeurs et les scientifiques sur les évolutions en cours et à venir.

### **Action 8 - Renforcer la culture managériale [Pilote : Secrétaire général]**

La transformation de l'action publique est un enjeu actuel majeur. Cette transformation passe, sur le plan managérial, par un meilleur accompagnement des cadres, une pratique plus réflexive, un croisement des regards sur l'action, des formations et une communication plus ciblées qui permettront d'acquérir progressivement de nouvelles méthodes de pilotage et de management des organisations. VetAgro Sup doit contribuer à l'émergence d'une culture managériale de proximité, innovante et performante. Il s'agira de :

- Développer la communication interne en cohérence avec les résultats de l'enquête QVT
- Se doter d'une plateforme participative et consultative
- Mettre en place des sessions d'innovation avec des invités sur les nouveaux modes de management et les compétences du 21<sup>ème</sup> siècle
- Former spécifiquement les cadres de l'établissement dès leur arrivée et chaque année pour une mise à niveau des compétences (réglementaires notamment)
- Mettre en place un séminaire annuel des managers avec un volet de formation, une analyse de la pratique et des activités de cohésion
- Identifier les talents et mettre en place un accompagnement des cadres dans leur carrière

### **Action 9 - Encourager la formation par la recherche et obtenir l'habilitation à délivrer le doctorat [Pilote : Estelle Loukiadis]**

#### **Sous action 9.1 - Faire découvrir la recherche et renforcer la culture recherche de nos étudiants vétérinaires et ingénieurs agronomes**

Pour améliorer la formation de ses étudiants par et à la recherche, VetAgro Sup a engagé avec son conseil scientifique des travaux visant à identifier les leviers d'action pour faire découvrir davantage la recherche aux étudiants et les actions de médiation scientifique de type fête de la Science ou café scientifique pour parler de la recherche seront renforcées (des chargés de missions dédiés ont été

désignés). Quelques exemples d'actions sont d'ores et déjà identifiés :

- Impliquer davantage les étudiants dans l'organisation d'actions de médiation scientifiques
- Soutenir des travaux expérimentaux de nos étudiants (dans le cadre de thèses d'exercice vétérinaire expérimentales ou de mémoires de stage ingénieur ou dans le cadre de l'AAP interne formation par la recherche) et réfléchir à mieux valoriser ces travaux
- Mettre en place une réflexion sur l'aménagement et l'identification dans chaque cursus d'un parcours recherche
- Développer la culture de la recherche, afin d'amener certains de nos étudiants vers des carrières de chercheur en renouvelant les actions de communication sur les possibilités de réalisation de master notamment co-accrédités et sur la plus-value d'un master ou d'un PhD pour leurs carrières et mieux promouvoir les thèses et carrières de nos ingénieurs agronomes et docteurs vétérinaires. Les actions visant à faciliter l'obtention du niveau Master2 pour nos étudiants seront poursuivies et renforcées (validation niveau M1 et M2, aménagement double cursus, ...)

### **Sous action 9.2 - Compléter l'offre de formation VetAgro Sup par la délivrance du doctorat universitaire**

L'offre de formation actuelle de VetAgro Sup se décline aujourd'hui en trois cursus principaux (docteurs en médecine vétérinaire, des ingénieurs agronomes, des inspecteurs de la santé publique vétérinaire) mais également en cursus de formation de niveau master et licence professionnelle : VetAgro Sup est co-accrédité pour 10 mentions de master et deux licences professionnelles avec les universités de Lyon, Clermont-Ferrand, Angers et Grenoble.

A partir du prochain contrat HCERES, VetAgro Sup souhaite compléter cette offre de formation par une offre au niveau doctorat et la mobilisation des enseignants-chercheurs dans des modules doctoraux. Ce projet d'établissement a ainsi pour objectif dans ce domaine d'obtenir l'habilitation à délivrer le doctorat universitaire et d'être co-accrédité pour certaines écoles doctorales des sites, ce qui impliquera l'inscription administrativement à VetAgro Sup des doctorants encadrés ou co-encadrés par nos enseignants-chercheurs.

### **Action 10 - Etablir un plan de valorisation et de l'innovation pour la recherche [pilote : Estelle Loukiadis]**

La politique de valorisation de la recherche et d'innovation de VetAgro Sup vise à mieux valoriser et innover à partir des résultats issus de ces recherches, en les transférant notamment aux acteurs socioéconomiques. Pour répondre à ces enjeux, l'établissement doit trouver le bon équilibre entre missions de formation et de recherche de VetAgro Sup, besoin de création de valeur économique et protection des intérêts des agents de VetAgro Sup (propriété intellectuelle des cadres scientifiques, doctorants, auditeurs, étudiants et personnels de l'établissement) et maîtriser de l'ensemble du processus de valorisation de la recherche (depuis l'unité de recherche jusqu'à un éventuel transfert à l'industrie).

Aussi le projet d'établissement visera à :

- Formaliser la politique de valorisation de la recherche, d'innovation et de transfert de VetAgro Sup
- Renforcer l'outil de mise en œuvre de cette politique, par la création d'une cellule d'appui mutualisée avec d'autres organismes, établissements de l'ESA, ou SATT afin de favoriser et accompagner les activités d'innovation et de transfert issues de la recherche de VetAgro Sup
- Clarifier le rôle des plateaux techniques, pôles d'expertise pour stabiliser ou créer de nouveaux liens entre recherche, formation et innovation
- Créer des partenariats structurants mettant en avant l'innovation des équipes
- Poursuivre les actions de sensibilisation des cadres scientifiques à la propriété intellectuelle, à la valorisation industrielle des recherches et à la création d'entreprise pour détecter les innovations permettant notamment de développer le portefeuille de brevets de l'établissement

### AXE 3 – Acteur des transitions

L'engagement de VetAgro Sup se traduit notamment par son appui aux politiques publiques, à l'écoute des changements profonds de la société. Les transitions majeures actuelles, écologique, énergétique, numérique, économique, éthique et sociale, se traduisent par un besoin d'innovation et de renouvellement des compétences pour l'accompagnement des changements liés à la transition agro-écologique des systèmes de production, à l'évolution des systèmes alimentaires, à la maîtrise des risques sanitaires, à la qualité de vie et la santé, aux nouveaux questionnements sur les relations homme/animal. Il conviendra ainsi de préparer les étudiants à leur futur métier de la manière la plus efficace. La démarche débutera par une sensibilisation aux grands enjeux de transition, en veillant à la concordance entre les formations et ces enjeux et enfin, en rendant leur insertion dans la vie professionnelle rapide avec des étudiants prêts à l'action. Le développement de la formation tout au long de la vie autour des compétences de VetAgro Sup a vocation à accompagner les professionnels dans ces évolutions profondes. Enfin, VetAgro Sup en tant qu'établissement se doit aussi d'être exemplaire en matière de développement durable. L'établissement doit en particulier s'emparer des enjeux relatifs aux transitions énergétiques et agroécologiques, non seulement en les intégrant dans ses formations, mais aussi en adoptant, sur ses campus, une démarche écoresponsable exemplaire en cohérence avec la circulaire du Premier ministre en février 2020 sur des services publics écoresponsables.

#### **Action 11 - Identifier les attentes des acteurs socio-économiques avec un observatoire des métiers et détecter les nouveaux besoins voire les "nouveaux métiers" [Pilote : Luc Mounier]**

Les métiers évoluent et de nouveaux métiers apparaissent ou apparaîtront dans les prochaines années. Les compétences à maîtriser par les diplômés de l'établissement doivent évoluer en parallèle.

Lors du prochain projet d'établissement, l'établissement devra :

- Collaborer avec d'autres établissements à la mise en place et à l'animation d'un observatoire des métiers et des compétences, d'abord dans le domaine ingénieur mais également dans le domaine vétérinaire, permettant d'identifier les nouveaux besoins et les nouvelles compétences à enseigner
- Mettre en place un conseil de perfectionnement pour chaque cursus associant des partenaires extérieurs et des représentants de l'établissement. Ce conseil de perfectionnement pourra éventuellement être décliné à l'échelle des options ingénieur ou des 5<sup>ème</sup> année vétérinaires
- Développer les relations avec les anciens élèves des cursus ingénieurs, vétérinaires et inspecteurs de santé publique vétérinaire.

#### **Action 12 - Inscrire VetAgro Sup dans la transition numérique [Pilote : cellule numérique]**

La crise Covid-19 a montré la nécessité de repenser la stratégie numérique de l'établissement. Le numérique doit s'adapter aux pratiques des nouvelles générations d'étudiants, des personnels et d'un monde en évolution constante. La transformation numérique de l'établissement doit répondre aux attentes et aux besoins des personnes et des métiers qui évoluent en même temps que ceux de la société. Il s'agit :

- De favoriser l'usage du numérique responsable dans les activités de l'établissement (formation, recherche, expertise, fonctions supports, vie des campus ...). A cette fin, une cellule numérique sera mise en place pour être en appui à la communauté de l'établissement et force de proposition
- D'adapter l'enseignement pour mieux former les étudiants aux évolutions de leurs futurs métiers (télémédecine, gestion des *big data*, e-agriculture, IA ...)

#### **Action 13 - Renforcer la démarche « produire et consommer autrement » dans nos enseignements [Pilote : Damien Trémeau]**

Le plan d'action ministériel vise à mettre en place des actions pour favoriser la transition agro-écologique, l'objectif de « produire et consommer autrement » fera l'objet de démarches, y compris d'enseignement, plus participatives et ascendantes en plus de transmissions régulières. VetAgro

Sup s'engage à apporter sa contribution à ce plan à travers des actions internes et partenariales portant sur les agro systèmes et leur soutenabilité. Il s'agira de :

- Poursuivre notre forte mobilisation au challenge 1 de l'ISITE de Clermont « Agroécosystèmes durables dans un contexte de changement global »
- Déployer le master GloQual (M1 & M2) avec des partenaires européens
- Contribuer à la Fresque du climat
- Installer des modules communs autour du développement durable
- Contribution à la création d'un module commun du CHEL[s] sur le développement durable

#### **Action 14 - Montrer l'exemple de la transition écologique sur les campus de VetAgro Sup et dans nos pratiques d'établissement [Pilote : Damien Trémeau]**

Accompagné par le collectif « Transitions », composé de personnels et d'étudiants de l'établissement, l'établissement favorisera une mobilité responsable, une alimentation durable et inscrira ses campus dans une démarche durable. A l'interface des santés animale, humaine et environnementale, VetAgro Sup se doit d'afficher un engagement écoresponsable et vertueux dans son fonctionnement quotidien par exemple dans l'utilisation de matières plastiques, dans le domaine de la gestion de l'eau, de la gestion des déchets mais aussi sur l'usage de transports alternatifs ou partagés... A l'échelle internationale, il conviendra d'encourager l'utilisation de moyens de transports plus écologiques lors des mobilités académiques sortantes, notamment dans l'espace européen, via un accompagnement et des aides adaptés. En complément, il s'agira de mettre en place des outils de suivi écoresponsables associés à ces mobilités. Un collectif citoyen engagé dans un processus participatif, le collectif « transitions », souhaite peser dans ce processus et est disposé à proposer des modalités de fonctionnement *ad'hoc* à la direction générale. Ces modalités de gouvernance innovantes ont vocation à questionner tous les objets et modalités d'action de l'établissement à l'aune des transitions, écologiques, économiques et sociales.

#### **Sous action - Ratifier l'accord des objectifs de développement durable des Nations Unies [Pilote : Stéphane Vaxelaire]**

L'accord des objectifs de développement durable des Nations Unies représente l'engagement, pris entre établissements d'enseignement supérieur, « à faire davantage pour atteindre les Objectifs de développement durable », à produire un rapport annuel sur les progrès de chaque signataire et à le faire de manière à partager les apprentissages à l'échelle nationale et internationale. L'un des objectifs est de présenter les indicateurs des rapports sectoriels des ODD lors du Forum politique de haut niveau annuel des Nations Unies.

### **AXE 4 – Renforcer l'ouverture de l'établissement**

L'ouverture est indispensable pour viser l'excellence, mettre l'innovation au coeur de l'établissement et être acteur des transitions. Cet état d'esprit sera mis en œuvre à tous les niveaux et par toutes les parties intéressées de VetAgro Sup, incluant une réflexion sur la diversité du recrutement des étudiants. Cette ouverture, ou plutôt ces ouvertures, se matérialiseront par le renforcement des interactions avec différents réseaux locaux (sites universitaires, CHEL[s]), nationaux (rapprochements entre écoles vétérinaires et écoles d'agronomie, Agreenium) et internationaux. Il s'agira également de développer des dynamiques de partenariats - de proximité jusqu'à l'international - avec des acteurs socio-économiques (chaires, accueil de startups...). L'objectif est l'enrichissement mutuel et vise en particulier à faire partager notre approche globale de la santé aux secteurs les plus pertinents. L'ouverture à l'international sera positionnée sur les trois axes suivants ; internationaliser les formations et la recherche - développer la coopération en appui aux politiques publiques - renforcer la visibilité et l'attractivité de l'établissement et l'insertion dans les réseaux d'excellence.

### **Action 15 - Diversifier les voies de recrutement des étudiants [Pilote : Damien Trémeau]**

Tant le principe d'égalité des chances que le besoin de mixité (de genre – de parcours – sociale) imposent de diversifier les voies de recrutement. La nature des voies d'accès à nos cursus d'ingénieur et de vétérinaire, joue un rôle important dans le déterminisme des promotions. L'élargissement de la base de recrutement, ou sa diversification, permettra de diluer cet effet de détermination en améliorant la mixité des publics accueillis pour une plus grande variété de profils. Il s'agira de :

- Mettre en place la première année commune aux écoles nationales vétérinaires
- Etudier avec les autres écoles d'agronomie françaises l'opportunité d'un recrutement post bac pour le cursus agro
- Diversifier le recrutement de l'ENSV-FVI,
- Développer le lien enseignement technique et enseignement supérieur agricoles en particulier via le programme PASTAURA

### **Action 16 - Déployer la stratégie partenariale avec les acteurs socio-économiques [pilote : Stéphane Vaxelaire]**

L'objectif est de structurer les partenariats avec les acteurs socio-économiques en s'engageant dans une stratégie partenariale volontaire et affichée. Cette dynamique s'inspirera de nouveaux modèles de partenariats déjà en place dans de grandes écoles et universités et construire des nouveaux échanges structurants et durables, en cohérence avec nos chaires partenariales. Il s'agira par exemple de :

- Développer des réseaux de « club de partenaires », d'ambassadeurs et d'alumnis
- Favoriser l'accueil de *start up* sur les campus
- Développer l'entreprenariat pour les étudiants et les doctorants
- Créer une fondation
- Contribuer à l'offre de formation continue des écoles nationales vétérinaires

### **Sous action - Créer une filiale pour développer une formation continue adaptée aux attentes des acteurs socio-économiques et institutionnels [Pilote : Cécile Chuzeville]**

La formation continue dispensée par l'établissement permet de satisfaire à la nécessité de formation de toute au long de la vie de nombreux professionnels en leur fournissant une formation scientifique et de qualité. Ces besoins de formation sont croissants et les attentes des professionnels sont en constante évolution. La formation continue est pour l'établissement un moyen de faire reconnaître l'expertise de ses personnels et pour les personnels un moyen d'intervenir auprès de publics professionnels, enrichissant ainsi leurs pratiques pédagogiques et leurs questionnements scientifiques.

Pour s'adapter aux attentes des acteurs socio-économiques et institutionnels, aux évolutions réglementaires de la formation continue, aux différents publics, l'établissement doit permettre à la formation continue d'avoir un fonctionnement agile et de faire intervenir facilement tous les personnels de l'établissement, si besoin par la création d'une filiale avec les écoles nationales vétérinaires.

### **Action 17 - Renforcer la visibilité des plateaux techniques et des pôles d'expertise [Pilote : Jeanne-Marie Bonnet]**

Les plateaux techniques et les pôles d'expertise disposent d'équipements scientifiques et technologiques de pointe, mais aussi de moyens humains dédiés permettant d'assurer de la formation, de la recherche et des prestations, qui se déclinent de la production de résultats bruts, assortis ou non d'un accompagnement scientifique, jusqu'à la réalisation d'une action partenariale. Mais avoir de l'expertise et des moyens techniques ne sert à rien si les compétences et les savoir-faire restent inconnus aux yeux de partenaires académiques, décideurs publics, acteurs socio-économiques, et plus largement public ingénu ou averti, qui en ont le besoin. Il s'agira de :

- Réaliser un audit des laboratoires d'analyses lequel permettra d'optimiser leur activité et d'envisager un regroupement fonctionnel avec production d'un catalogue commun, de telle façon à faire émerger une entité forte à la fois technique et experte
- Participer aux Biotuesdays événement de réseautage Sciences de la Vie – Santé, ce qui participera au faire-valoir des expertises en rencontrant des entrepreneurs de la filière et leurs partenaires financiers, scientifiques et cliniques de la région Auvergne Rhône-Alpes
- Participer à des salons et congrès en tant qu'exposants afin de mettre en lumière les plateaux techniques et démarcher des clients potentiels
- Valoriser dans les newsletters de l'établissement les actions et recherches menées et les formations proposées
- Poursuivre et étendre la démarche qualité qui s'avère un outil intéressant pour améliorer l'organisation et le fonctionnement des laboratoires mais représente aussi un levier de rayonnement et de valorisation des activités auprès de la clientèle
- Développer de nouvelles analyses comme vecteur d'attractivité
- Organiser des séminaires de présentation des activités des pôles d'expertise et des compétences présentes pour en faire la promotion
- Créer de nouveaux liens entre recherche, formation et innovation ou créer de nouveaux tiers lieux (Lab de type *Farm InnLab* et lieux de démonstration d'innovations vétérinaires et agricoles en vraie grandeur)

#### **Action 18 - Développer des actions "science ouverte" [Pilote : Stéphane Vaxelaire]**

En tant qu'établissement public, VetAgro Sup affirme son engagement en faveur d'une science la plus ouverte possible à l'ensemble de la société civile et du grand public. Depuis 2020, l'établissement administre un portail sur l'archive ouverte nationale HAL pour donner un accès libre et gratuit aux productions scientifiques de sa communauté de recherche. Il s'agira d'assurer la formation de la communauté de recherche, de favoriser l'ouverture de la recherche à la société en intégrant la notion d'explication et de vulgarisation des contenus et des processus scientifiques pour un public non spécialiste (citoyens, étudiants, journalistes, politiques, etc.). Il s'agira également de favoriser la contribution des acteurs de la société civile à la production de connaissances scientifiques. Plus globalement, la diffusion de nos connaissances, sera portée par une nouvelle stratégie de communication, avec des relations presse ambitieuses permettant la citation de travaux scientifiques dans les médias à destination du grand public, et l'organisation de cycles de conférences ou d'autres événements ouverts à tous et des rendez-vous sur les plateformes sociales.

#### **Action 19 - Déployer la nouvelle stratégie internationale de l'établissement [Pilote : Gilles Brunschwig]**

Cette action vise à atteindre les 3 enjeux affichés dans la Stratégie Internationale de l'établissement :

- L'internationalisation des formations de l'établissement
- La coopération en termes de formation, d'expertise et de recherche pour l'appui aux politiques publiques
- Le renforcement de partenariats structurants pour la création d'un réseau solide de collaborations internationales autour du concept « *Une seule santé* »

Il s'agit ici de décliner la dimension internationale dans les diverses actions mises en place et qui touchent à ces trois enjeux. Il s'agit par ailleurs de développer une culture internationale tant au sein des collectifs d'étudiants et de personnels que dans l'actualisation des cursus et les nouveaux projets de recherche. Enfin, il importe de mettre en place un panel d'outils (kits ambassadeurs, pages web en 3 ou 4 langues sur le site VetAgro Sup, modules en anglais dans les cursus, constructions de plateformes dédiées, réseau de partenaires...) pour accompagner le déploiement de cette stratégie.

## **METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT 2021-2025**

Les orientations stratégiques du projet d'établissement 2021 – 2025 de VetAgro Sup ont été élaborées dans le cadre de la préparation de l'audit HCERES de l'établissement. Le comité de direction et le comité d'orientations stratégiques du conseil d'administration ont défini de grandes lignes pour proposer un cadre à l'ensemble du personnel. Sur cette base et en tenant compte notamment des recommandations de l'HCERES et de la CTI, plusieurs consultations internes ont permis la participation du personnel, enseignants et étudiants pour une co-construction du projet. Ces contributions ont permis de proposer des actions concrètes et mesurables garantissant le déploiement de la feuille de route 2021 – 2025 de VetAgro Sup. Chaque action sera coordonnée par un pilote qui identifiera des moyens humains et budgétaires.