

PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2017-2021

# École Nationale Vétérinaire de Toulouse

# MOT DE LA DIRECTRICE

---



Ce projet a été élaboré avec l'appui de "PwC – Alenium Consultants", financé par le secrétariat général du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation



LA CONSTRUCTION D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT CONSTITUE UNE ÉTAPE IMPORTANTE DANS LA VIE D'UNE COMMUNAUTÉ. C'EST L'OCCASION POUR L'ENSEMBLE DES PERSONNELS ET DES ÉTUDIANTS DE S'INTERROGER SUR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT ET DE DÉTERMINER LES AXES FORTS AUTOUR DESQUELS CHACUN DOIT À SON NIVEAU SE MOBILISER.

Le précédent projet d'établissement a été élaboré en 2005. Si les missions de l'établissement n'ont pas évolué sensiblement au cours des dix dernières années, le contexte a en revanche été profondément modifié et doit donc être pris en compte. Qu'il s'agisse de la construction de l'Université de Toulouse et de la politique de site, ou de la création de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France, ce sont des éléments qui impactent le fonctionnement de l'École. De la même manière les nouveaux modes d'enseignement, les attentes sociétales, et l'évolution du métier de vétérinaire doivent enrichir la réflexion.

Ce projet doit aussi prendre en considération les objectifs fixés par notre administration de tutelle dans le Contrat d'objectifs et de performance signé en 2015 et qui vise à inscrire l'action de l'établissement dans la mise en œuvre des politiques publiques. Mais construire un nouveau projet, c'est aussi concilier :

- › la nécessaire ambition pour l'établissement, ses équipes, ses étudiants et les missions portées, et
- › la prise en compte de la réalité sur les moyens dont on peut disposer pour mettre en œuvre les orientations décidées, qu'il s'agisse de moyens financiers, humains, juridiques...

À défaut, le projet pourrait s'apparenter à un vœu pieux et décevoir à terme aussi bien en interne, qu'en externe.

Enfin, il est important de souligner que ce projet ne saurait citer et fixer des objectifs à l'ensemble des missions assurées par l'établissement. Si certaines missions ne font pas l'objet d'actions particulières ce n'est pas qu'elles sont moins importantes, mais au contraire c'est qu'elles ne nécessitent pas d'axes d'amélioration pour mener à bien l'ambition portée.

C'est donc avec une ambition réelle, mais teintée de pragmatisme que le projet a été élaboré, en veillant à associer toutes les composantes de l'École autour d'un diagnostic partagé et d'axes de développement dans lesquels chacun doit pouvoir se reconnaître. L'avis des principaux partenaires de l'Établissement a également été recueilli. Ma volonté de directrice, est de faire en sorte qu'au-delà du projet, toujours mobilisateur dans son élaboration, la mise en œuvre et le suivi de sa réalisation soit partie prenante de la conduite de l'établissement.

Je veillerai à ce qu'il puisse être pris en compte dans les lettres de missions, et dans les objectifs assignés à chacun, qu'il s'agisse des responsables de départements ou d'unité de recherche, comme de l'ensemble des personnels.

*Isabelle Chmitelin,  
Directrice*

# INTRODUCTION

# AXE 1

Construire le projet d'établissement de l'ENVT  
2017 - 2021 : une aventure humaine et collective  
pour se doter d'une feuille de route partagée  
par tous

P. 6

- 1 › Un contexte porteur
- 2 › Une démarche mobilisatrice

Une feuille de route stratégique, fédératrice  
et ambitieuse

P. 8

Axe 1 › L'excellence au cœur d'un  
établissement attractif et reconnu

P. 11

- Objectif 1.1 : favoriser l'adéquation de la formation aux besoins de l'ensemble des secteurs d'activité
- Objectif 1.2 : mettre en place une politique active de soutien à la recherche, notamment clinique
- Objectif 1.3 : communiquer autour des réussites de l'ENVT
- Objectif 1.4 : optimiser l'offre de services cliniques et de formation continue
- Objectif 1.5 : développer les outils numériques et réviser les modes d'enseignement

# 2 AXE 2

# 3 AXE 3

Axe 2 › Un établissement ouvert et en réseaux

P. 17

- Objectif 2.1 : développer les partenariats avec les acteurs du monde socio-économiques
- Objectif 2.2 : poursuivre et renforcer la dynamique de partenariats institutionnels et académiques
- Objectif 2.3 : favoriser les interactions avec les autres établissements d'enseignement vétérinaire
- Objectif 2.4 : renforcer et développer les interactions à l'international
- Objectif 2.5 : encourager l'intégration de l'ENVT au sein de l'Université de Toulouse
- Objectif 2.6 : être acteur de la réflexion sur la place de l'animal dans la société

Axe 3 › Un collectif solidaire  
pour un établissement exemplaire

P. 23

- Objectif 3.1 : renforcer la cohésion au sein de l'établissement
- Objectif 3.2 : moderniser le campus
- Objectif 3.3 : renforcer et faire connaître la dynamique de développement durable de l'ENVT

# 4 MÉTHODE MODALITÉS

---

## Une méthode pour un projet : le management par la qualité

P. 29

- Objectif 4.1 : piloter par la qualité

## Modalités de mise en œuvre et suivi du projet d'établissement

P. 32

- › Instances et rythme du suivi de l'avancement du projet
- › Outils de suivi

P. 33

## ANNEXES

---

1 › Contexte

P. 36

2 › Fiches objectifs

P. 38

3 › Tableau d'indicateurs

P. 46

### LISTE DES ACRONYMES

› **A3EV ou AEEEV** : Association Européenne des Établissements d'Enseignement Vétérinaire

› **CPER** : Contrat de Plan État Région

› **DGER** : Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche

› **EC** : Enseignant-Chercheur

› **ENVT** : École Nationale Vétérinaire de Toulouse

› **HCERES** : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

› **IATOS** : Ingénieur, Administratif, Technique, Ouvrier de services

› **IAVFF** : Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France

› **INRA** : Institut National de la Recherche Agronomique

› **INSERM** : Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale

# INTRODUCTION



CONSTRUIRE LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT DE L'ENVT 2017 – 2021 :  
UNE AVENTURE HUMAINE ET COLLECTIVE POUR SE Doter D'UNE FEUILLE  
DE ROUTE PARTAGÉE PAR TOUS

## 1 - UN CONTEXTE PORTEUR

Recommandée par l'HCERES lors de son rapport de campagne d'évaluation 2014-2015 et par la Cour des Comptes dans son rapport de 2016, la définition par l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse de son projet d'établissement s'est rapidement imposée comme une opportunité et une véritable priorité pour la nouvelle direction.

Aventure humaine et collective, cette démarche innovante et mobilisatrice visait à entraîner l'ensemble de la communauté dans l'élaboration d'un texte stratégique, capable de rassembler l'École autour d'axes de travail partagés. Traçant et retraçant les enjeux et défis de la formation et de la recherche vétérinaires de demain, au rang desquels l'approche "One Health" dans laquelle l'École doit inscrire pleinement son action, ce texte stratégique dessine les orientations choisies par un établissement en pleine mutation pour s'adapter à un monde toujours plus rapide, connecté et innovant.

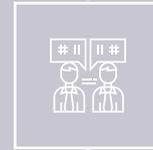
Il vise aussi à préparer le renouvellement de l'accréditation A3EV en 2020 de l'ENVT et asseoir la lisibilité du positionnement de l'ENVT

dans le nouveau paysage régional et national des établissements d'enseignement supérieur.

Cet exercice de définition s'appuie sur un certain nombre d'opportunités qui constituent un contexte porteur caractérisé en particulier par (I) un budget à l'équilibre et des financements confortés (CPER) qui permettent de se projeter et d'investir pour l'avenir, (II) le renouvellement de certaines équipes au niveau de la direction et des enseignants qui apportent une nouvelle énergie pour lancer et porter des projets fédérateurs, et (III) le plébiscite renouvelé des personnels et des étudiants pour ce campus où il fait bon vivre et travailler.

Par ce projet d'établissement, l'ENVT aspire ainsi à se donner les moyens de conforter son statut d'établissement qui compte dans le paysage régional, national et international tant au niveau de la qualité de son enseignement que de sa recherche.





Menés entre le 23 mai et le 1<sup>er</sup> juin 2016, **23 entretiens individuels** ont été conduits auprès des personnels, étudiants et partenaires de l'ENVT. Organisés autour de 2 axes, ces entretiens visaient à interroger (1) leur perception des éléments contextuels internes et externes (présentés en annexe) et (2) les thématiques prioritaires à adresser dans le futur projet d'établissement. Ces derniers ont été réexaminés dans le cadre du séminaire de direction. Parallèlement, des analyses documentaires ont été menées.



Organisé le 9 septembre 2016, **le séminaire de direction** a rassemblé l'ensemble des membres du Comité de Direction de l'ENVT pour (1) identifier et partager collectivement les axes et objectifs stratégiques du futur projet d'établissement et (2) préparer la feuille de route des référents thématiques chargés de décliner et préciser à l'occasion de groupes de travail *ad hoc* les objectifs retenus.



**Les groupes de travail thématiques** se sont tenus de septembre à début novembre, sur la base du volontariat, animés par un référent thématique. Ils ont mobilisé avec succès plus de 100 personnes issues de l'ensemble de l'écosystème de l'ENVT (étudiants, enseignants, chercheurs et personnels). Ils ont défini pour chacun des objectifs des actions à mener et des indicateurs à suivre.



Les fiches-actions ont par la suite été consolidées pour former **le projet d'établissement de l'ENVT 2017-2021** construit autour de 3 ambitions stratégiques, 14 objectifs et 61 actions, portées et soutenues par une méthode, le management par la qualité.

## 2 - UNE DÉMARCHE MOBILISATRICE

Entamée début mai 2016, la définition du projet d'établissement de l'ENVT 2017-2021 s'est faite en plusieurs étapes, pour garantir l'esprit de consensus et de pragmatisme recherché.

Issu d'une large consultation des acteurs de l'École, il a donné lieu à un débat foisonnant dont cette feuille de route partagée est la résultante.





## UNE FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE, FÉDÉRATRICE ET AMBITIEUSE

Défini collectivement et par itérations successives, le projet d'établissement de l'ENVT 2017-2021 s'est construit autour de 3 ambitions stratégiques, déclinées en 14 objectifs et 61 actions, qui structureront et irrigueront de manière transversale les missions essentielles de l'ENVT, à savoir : l'enseignement, la recherche, le développement du rayonnement et des partenariats de l'École, ainsi que la préservation de sa qualité de vie.

Pour ce faire et soutenir l'atteinte de ses ambitions et objectifs, l'ENVT réaffirme sa volonté de se doter d'une méthode rigoureuse et fédératrice, capable de la faire avancer vers l'excellence : le management par la qualité.



1

### L'excellence au cœur d'un établissement attractif et reconnu

- › 5 objectifs
- › 21 actions



2

### Un établissement ouvert et en réseaux

- › 6 objectifs
- › 23 actions



3

### Un collectif solidaire pour un établissement exemplaire

- › 3 objectifs
- › 12 actions

### Une méthode pour un projet : le management par la qualité

- › 1 objectif
- › 5 actions

Chacune des trois ambitions se décline entre 3 et 6 objectifs stratégiques. L'atteinte de ces objectifs sera permise par un ensemble d'actions opérationnelles discutées collectivement et formalisées à l'occasion des différents groupes de travail thématiques qui se sont tenus sur le sujet. Retraccées dans des fiches présentées dans la suite du document, ces actions sont dotées d'indicateurs de suivi permettant de mesurer leur réalisation dans le temps.





AXE 1





**L'EXCELLENCE  
AU CŒUR  
D'UN  
ÉTABLISSEMENT  
ATTRACTIF  
ET RECONNU**

# L'EXCELLENCE AU CŒUR D'UN ÉTABLISSEMENT ATTRACTIF ET RECONNU



AU TRAVERS DE CE PREMIER AXE, LE PROJET RÉAFFIRME LA VOLONTÉ DE L'ÉTABLISSEMENT DE GARANTIR À SES ÉTUDIANTS ET STAGIAIRES UNE FORMATION INITIALE ET CONTINUE D'EXCELLENCE QUI PERMETTE UNE INSERTION OPTIMALE DES DIPLÔMÉS DANS LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ET UNE ADÉQUATION AUX BESOINS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ. IL RÉITÈRE LE SOUHAIT DE VALORISER LES SUCCÈS SCIENTIFIQUES QUI PARTICIPENT À LA RENOMMÉE NATIONALE ET INTERNATIONALE DE L'ÉTABLISSEMENT.

Ce double engagement, scientifique et professionnel, pris auprès des étudiants et stagiaires de l'ENVT, est constitutif de la vocation et de l'identité propre de l'École. Les formations dispensées à l'ENVT se veulent adaptatives, couplant à une formation clinique d'excellence une formation scientifique d'exigence pour permettre à chacun des vétérinaires, qu'il soit déjà en exercice ou en voie de l'être, de se donner les moyens de réaliser son projet personnel et professionnel.

Les activités de recherche au sein de l'établissement occupent ainsi une place essentielle à côté de l'enseignement, notamment pour fonder cette culture scientifique, gage de sérieux et de rigueur, qui sous-tend la renommée de l'École. L'alliance des deux, enseignement et recherche,

garantit et favorise l'adaptation continue de la formation vétérinaire dispensée à l'ENVT aux réalités du monde du travail et aux attentes spécifiques de chacun des secteurs d'activité.

**Pour répondre à ces enjeux, l'ensemble de la communauté ENVT doit être mobilisé autour :**

- › de l'accompagnement des étudiants dans leurs parcours pédagogiques et la construction de leurs projets professionnels en recourant à des méthodes d'enseignement renouvelées, innovantes et adaptées aux exigences du monde numérique ;
- › du renforcement, en relation étroite avec la profession vétérinaire et ses partenaires





(en particulier ceux du monde de l'élevage et des productions animales), les établissements et entreprises accueillant des vétérinaires, de l'adéquation de l'offre de formation, initiale et continue, aux besoins des différents secteurs d'activité ;

- › de la promotion de la visibilité de l'ENVT et de la valorisation des travaux de recherche conduits en son sein pour conforter et renforcer le positionnement de l'École en matière de production scientifique et clinique.

**Cette ambition d'inscrire "l'excellence au cœur d'un établissement attractif et reconnu" s'organise autour de 5 objectifs, répondant à différents enjeux, déclinés en 21 actions (cf. tableau ci-après).**



OBJECTIFS	ENJEUX	ACTIONS
<p><b>1.1 Favoriser l'adéquation de la formation aux besoins de l'ensemble des secteurs d'activité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Permettre l'adaptation des diplômés à la diversité des parcours professionnels</li> <li>› Renforcer la présence des diplômés vétérinaires dans les métiers de la recherche</li> <li>› Répondre aux besoins variés des secteurs cliniques, en tenant compte des besoins en formation des spécialistes</li> <li>› Favoriser les reconversions professionnelles en particulier en faveur des secteurs classiquement délaissés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Construire une politique cohérente de la spécialisation tenant compte de l'intérêt des étudiants et de l'établissement</li> <li>› Développer l'information aux étudiants sur les différents secteurs d'activité et les accompagner dans leurs projets professionnels</li> <li>› Évaluer la satisfaction des premiers employeurs des jeunes diplômés</li> <li>› Proposer des parcours d'enseignement différenciés</li> </ul>
<p><b>1.2 Mettre en place une politique active de soutien à la recherche, notamment clinique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Renforcer la reconnaissance de la qualité scientifique de la formation vétérinaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Structurer un plateau de recherche clinique</li> <li>› Structurer et développer une plateforme pour l'animal sain et l'animal malade, à des fins de recherche expérimentale</li> <li>› Soutenir le montage, assurer le suivi et développer la valorisation des projets de recherche</li> <li>› Favoriser le développement de la recherche dans les unités labellisées dont l'ENVT est tutelle</li> </ul>
<p><b>1.3 Communiquer autour des réussites de l'ENVT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Construire une image interne forte, déclinée vers l'externe</li> <li>› Rendre l'ENVT plus attractive pour ses futurs étudiants, personnels et partenaires, par le développement de sa notoriété</li> <li>› Développer une communication de marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mettre en place un réseau de correspondants communication, par secteur d'activité, participant à la construction et à la diffusion des réussites internes de l'ENVT</li> <li>› Promouvoir et appuyer les actions développées par les clubs étudiants</li> <li>› Définir une stratégie de communication basée sur les spécificités identitaires de l'ENVT (positionnement, valeurs fortes, cibles)</li> <li>› Engager, développer et rendre visible l'ENVT dans des événements locaux, régionaux et nationaux</li> <li>› Moderniser les outils de communication numériques pour optimiser la visibilité (<i>e-reputation</i>) de l'ENVT</li> </ul>

OBJECTIFS	ENJEUX	ACTIONS
<p>1.4 <b>Optimiser l'offre de services cliniques et de formation continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rendre l'ENVT plus attractive pour ses clients (propriétaires et professionnels)</li> <li>› Améliorer l'efficacité des cliniques aux plans pédagogique, scientifique, gestionnaire et du service rendu aux clients et aux vétérinaires référents</li> <li>› Favoriser l'enrichissement mutuel Personnels ENVT/ Professionnels propice au renforcement des réseaux, mobilisables en enseignement et recherche-développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rendre la formation continue plus efficace en adaptant les plateaux techniques pour une offre de formation continue originale et innovante, coordonnée avec (et complémentaire de) l'offre assurée par d'autres structures (publiques et privées)</li> <li>› Améliorer la communication autour et dans les cliniques</li> <li>› Développer un service clinique universitaire en investissant dans un environnement humain et technique de pointe, innovant et mutualisé entre secteurs cliniques</li> <li>› Développer le service des urgences de la clinique équine</li> </ul>
<p>1.5 <b>Développer les outils numériques et réviser les modes d'enseignement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Répondre aux attentes des nouvelles générations d'étudiants et autres publics</li> <li>› Promouvoir l'image de l'ENVT par la diffusion de productions et ressources pédagogiques</li> <li>› Optimiser les coûts de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Constituer une équipe (ingénieurs techno-pédagogiques et multimédia) chargée d'accompagner et de conseiller les enseignants pour favoriser le développement et l'organisation d'offres pédagogiques diversifiées et modulaires s'appuyant notamment sur les outils numériques</li> <li>› Développer des offres pédagogiques adaptées aux objectifs d'apprentissage favorisant la participation active de l'étudiant, l'interactivité et la collaboration : classes inversées, Apprentissage Par Projet (APP), jeux de rôles, jeux sérieux, simulation, etc.</li> <li>› Dimensionner les structures et moyens informatiques adaptés aux nouvelles offres pédagogiques</li> <li>› Constituer un groupe de réflexion réunissant l'ensemble des acteurs sur l'organisation des enseignements, tenant compte de la progressivité et cohérence des apprentissages</li> </ul>





**UN  
ÉTABLISSEMENT  
OUVERT  
ET EN  
RÉSEAUX**

# UN ÉTABLISSEMENT OUVERT ET EN RÉSEAUX

---

AU TRAVERS DE CE SECOND AXE, L'ENVT SOUHAITE CONFORTER LE POSITIONNEMENT DE L'ÉCOLE DANS SON ENVIRONNEMENT ET SOULIGNE LA NÉCESSITÉ POUR L'ÉTABLISSEMENT DE CONSOLIDER ET D'ÉLARGIR SES PARTENARIATS AU NIVEAU LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL.



Pour cela, l'ENVT réaffirme la complémentarité des activités de formation et de recherche exercées en son sein. Se nourrissant fortement de collaborations multiples et variées et garantissant l'ouverture et l'écoute de l'École aux innovations sociales et scientifiques pouvant émerger, la recherche contribue à l'émergence de liens et de réseaux d'échanges, d'enseignants-chercheurs comme d'étudiants, à vocation pérenne, qui garantissent que les vétérinaires de demain formés à l'ENVT soient capables de répondre, avec souplesse et flexibilité, aux défis à venir.

Recherche de complémentarité, recherche d'efficacité, recherche de mutualisations et d'intégration... Par sa participation et son inscription au sein de pôles de compétences et de réseaux institutionnels et académiques d'excellence, et la multiplication de ses partenariats avec le monde socio-économique (et en particulier le secteur de l'élevage et des productions animales) et à l'international, l'ENVT aspire à se donner les moyens d'être une tête de pont stratégique, proactive et dynamique, d'un écosystème en pleine mutation, et renforcer ainsi l'attractivité et la compétitivité de ses formations et de son établissement.

Ces activités de formation et de recherche participent aussi à faire rayonner l'image sociétale de l'ENVT, au travers des services rendus tant à la société (éclairages sur des problématiques qui relèvent de ses compétences, comme la qualité et la sécurité sanitaire des aliments) qu'aux filières économiques, constitutives de son environnement (valorisation et transfert des résultats de la recherche de ses équipes). Au-delà, l'excellence des étudiants et des équipes de chercheurs de l'ENVT contribue à la reconnaissance sociétale du rôle du vétérinaire.



**Pour répondre à ces enjeux, l'ensemble de la communauté ENVT doit être mobilisé autour :**

- › de l'inscription des activités de l'ENVT dans les orientations définies non seulement au niveau national (nouveau cadre porté par l'IAVFF), mais désormais aussi celles déterminées aux autres échelons territoriaux ;
- › de la poursuite de son développement international, notamment dans le cadre d'IAVFF, en confortant les partenariats existants, en impulsant de nouveaux projets et en facilitant l'accueil des étudiants ou enseignants-chercheurs étrangers ;
- › de la valorisation des compétences et expertises de l'École sur les enjeux scientifiques, économiques et sociétaux qui font d'elle un acteur crédible et légitime, au cœur de la cité.



**Cette ambition d'être "un établissement ouvert et en réseaux" s'organise autour de 6 objectifs, répondant à différents enjeux, déclinés en 23 actions (cf. tableau ci-après).**

OBJECTIFS	ENJEUX	ACTIONS
<p>2.1 <b>Développer les partenariats avec les acteurs du monde socio-économique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Augmenter les collaborations et partenariats publics / privés</li> <li>› Faciliter l'insertion professionnelle et l'employabilité des diplômés</li> <li>› Enrichir les formations initiale et continue</li> <li>› Favoriser l'adéquation formation / recherche aux besoins professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Recenser les partenaires de l'ENVT (publics et privés), identifier leurs champs d'intervention et rendre l'information accessible en interne</li> <li>› Organiser et développer un réseau <i>Alumni</i> afin de développer la sphère d'influence de l'ENVT et faciliter l'accès à des stages, bourses et offres d'emploi pour les étudiants en France et à l'international</li> <li>› Favoriser l'intervention de professionnels dans la formation initiale (dans le cadre défini par l'enseignant) et développer la possibilité de thèses d'exercice en milieu industriel ou institutionnel</li> <li>› Organiser des actions visibles et innovantes du type "camion laboratoire itinérant"</li> <li>› Créer un fonds de dotation pour stimuler les legs financiers et matériels</li> </ul>
<p>2.2 <b>Poursuivre et renforcer la dynamique de partenariats institutionnels et académiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› S'inscrire dans les politiques publiques européennes et nationales</li> <li>› Être un acteur influent dans la structuration de la recherche</li> <li>› Renforcer la place de l'ENVT dans le paysage institutionnel</li> <li>› Renforcer le positionnement dans le paysage via la co-construction des parcours de master</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Accroître la participation des scientifiques de l'ENVT aux groupes d'experts, comités scientifiques et autres instances des organismes de recherche, agences, institutions régionales, nationales et internationales</li> <li>› Développer les échanges de personnels en privilégiant dans un premier temps les mobilités courtes à visée pédagogique</li> <li>› Mettre en place une politique volontariste de mobilité entrante et sortante des personnels scientifiques (périodes sabbatiques, post-doctorat...)</li> <li>› Soutenir l'implication des enseignants-chercheurs dans les structures de pilotage des masters et de gouvernance des Écoles Doctorales</li> <li>› Augmenter la participation à des réseaux et projets institutionnels nationaux et internationaux</li> </ul>
<p>2.3 <b>Favoriser les interactions avec les autres établissements d'enseignement vétérinaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Diversifier et garantir la cohérence de l'offre de formation</li> <li>› Harmoniser les pratiques en matière de formation et d'évaluation</li> <li>› Obtenir et conserver les accréditations</li> <li>› Partager et mettre en commun les données en recherche notamment clinique (<i>voir objectif 1-2</i>)</li> <li>› Faciliter les mobilités des étudiants et des personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Proposer une organisation de la formation initiale cohérente et harmonisée entre les 4 ENV</li> <li>› Proposer et porter un groupe de travail et de réflexion autour des problématiques communes aux 4 ENV</li> <li>› Développer ensemble des outils pédagogiques d'enseignement à distance afin de construire une plateforme commune aux 4 ENV</li> <li>› Participer aux travaux de l'IAVFF sur la recherche clinique dans les ENV</li> </ul>

OBJECTIFS	ENJEUX	ACTIONS
<p>2.4</p> <p><b>Renforcer et développer les interactions à l'international</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Préparer les futurs diplômés à une activité professionnelle dans un monde globalisé</li> <li>› Accroître la visibilité et le rayonnement de l'ENVT à l'international</li> <li>› Renforcer la présence de l'ENVT dans les réseaux internationaux de recherche et de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Construire un panorama dynamique des actions (enseignement, recherche et développement) de l'ENVT à l'international</li> <li>› Identifier les freins à la mobilité entrante et sortante, et rechercher des voies pour la favoriser, particulièrement à destination des pays anglophones</li> <li>› Identifier et activer les leviers humains que constituent les diplômés de l'ENVT exerçant à l'étranger</li> </ul>
<p>2.5</p> <p><b>Encourager l'intégration de l'ENVT au sein de l'Université de Toulouse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› S'ouvrir à d'autres modes d'enseignement et d'autres types de formation</li> <li>› Créer des réseaux</li> <li>› Inscrire la vie étudiante au sein du campus de l'université de Toulouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Constituer une équipe de référents chargés d'accompagner les étudiants dans leur projet de formation ou projet personnel en facilitant l'accès aux offres pédagogiques de l'Université de Toulouse</li> <li>› Faciliter l'accès des personnels de l'ENVT aux formations proposées par l'Université de Toulouse</li> <li>› Encourager l'implication des enseignants-chercheurs, ingénieurs et étudiants dans les réseaux scientifiques de diffusion et de transfert de savoirs de l'Université de Toulouse (Quai des Savoirs, Nuit des Chercheurs...)</li> <li>› Mettre en place un dispositif de partenariat avec les établissements de l'Université de Toulouse pour permettre les accès mutualisés des étudiants aux installations sportives, associations étudiantes et activités culturelles au sein de l'Université de Toulouse via des initiatives de partage et d'ouverture</li> </ul>
<p>2.6</p> <p><b>Être acteur de la réflexion sur la place de l'animal dans la société</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Préparer les étudiants à devenir des interlocuteurs crédibles pour les institutions et les citoyens</li> <li>› Promouvoir et communiquer sur les démarches éthiques adoptées par l'ENVT en formation et en recherche</li> <li>› Gagner en notoriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Créer un module de formation initiale obligatoire sur les bases historiques, philosophiques, sociologiques, juridiques et économiques de la relation Homme-Animal ouverte sur l'Université de Toulouse</li> <li>› Promouvoir et soutenir le club étudiant consacré à l'éthique animale dans le cadre de la profession vétérinaire</li> <li>› Engager, développer et rendre visible l'ENVT dans les réflexions sur la place de l'animal dans la société et investir le débat public</li> </ul>





**UN  
COLLECTIF  
SOLIDAIRE  
POUR UN  
ÉTABLISSEMENT  
EXEMPLAIRE**

# UN COLLECTIF SOLIDAIRE POUR UN ÉTABLISSEMENT EXEMPLAIRE

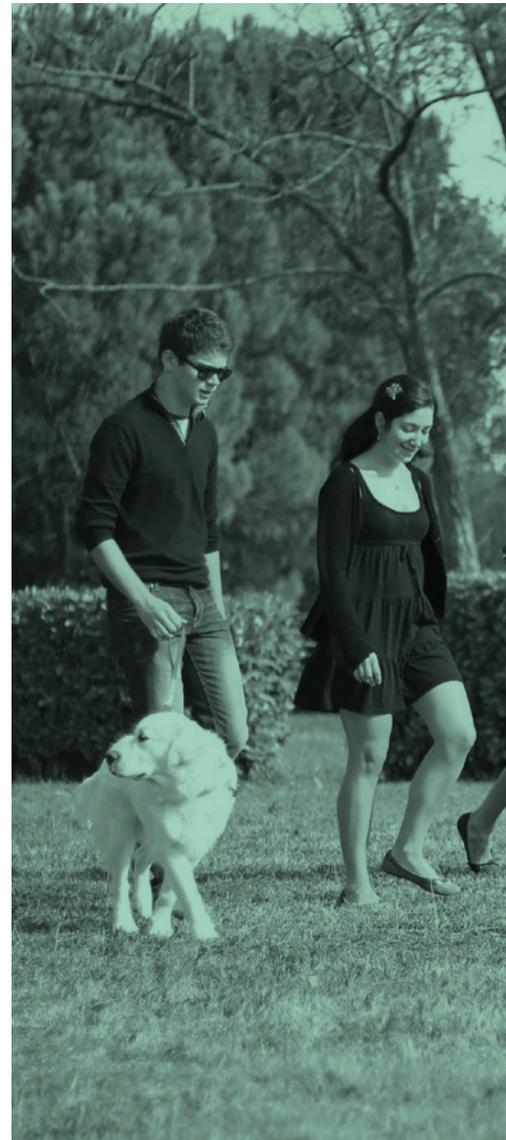
.....

LIEU DE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS ET DES EXPÉRIENCES, L'ENVT EST PAR NATURE UNE COMMUNAUTÉ HUMAINE. LIEU D'ÉCHANGES, D'INTERACTIONS ET DE PARTAGE, LIEU DE TRAVAIL ET DE VIE, L'ENVT EST UN ENDROIT OÙ SE CÔTOIENT, ET SE CROISENT SEULEMENT PARFOIS, ÉTUDIANTS, ENSEIGNANTS-CHERCHEURS, CHERCHEURS ET PERSONNELS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES.

**Par ce nouveau projet d'établissement, l'ENVT réaffirme sa volonté de poursuivre et d'amplifier sa dynamique de création du lien social** pour dépasser le sentiment d'appartenance à un service et développer celui d'appartenance à l'ENVT, gage de fluidité dans les échanges au sein de l'établissement.

Il s'agit par ailleurs de préserver un patrimoine, notamment naturel, plébiscité par tous. Le cadre et la qualité de vie du campus sont un des grands atouts de l'établissement qui se doit néanmoins de relever les défis de l'entretien et de l'adaptation aux nouveaux besoins cliniques, pédagogiques et scientifiques.

Enfin, de par la nature même de son activité (formation des jeunes, recherche, accueil du public dans les cliniques), l'École se doit d'être exemplaire dans ses relations avec son environnement tant externe (partenaires, voisinage, élus,





clients, fournisseurs...) qu'interne (personnel, étudiants...). Cette volonté d'exemplarité doit irriguer les arbitrages et choix réalisés dans le cadre de la gestion budgétaire, financière, comptable et humaine de l'établissement.

**Pour répondre à ces enjeux, l'ensemble de la communauté ENVT doit être mobilisé pour :**

- › conforter le sentiment d'appartenance et l'attachement fort des étudiants, des enseignants et au-delà, de l'ensemble de la communauté de travail, à une École dont ils sont fiers ;
- › moderniser le campus afin d'améliorer le cadre et la qualité de vie au travail ;

- › valoriser les actions conduites en matière de développement durable sur le campus ou dans le cadre des relations avec les partenaires publics ou privés.

**Cette ambition de former "un collectif solidaire pour un établissement exemplaire" s'organise autour de 3 objectifs, répondant à différents enjeux, déclinés en 12 actions (cf. tableau ci-après).**

OBJECTIFS	ENJEUX	ACTIONS
<p>3.1 <b>Renforcer la cohésion au sein de l'établissement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Favoriser l'épanouissement et le bien-être au travail</li> <li>› Renforcer l'efficacité dans l'exercice des missions</li> <li>› Se doter d'une organisation adaptée aux besoins, aspirations et compétences des personnels</li> <li>› Optimiser et mutualiser l'usage des outils destinés à la recherche et à la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Développer un mode de communication interne informel</li> <li>› Organiser des réunions élargies de partage de connaissances</li> <li>› Organiser des moments de convivialité</li> <li>› Partager des événements avec les étudiants</li> </ul>
<p>3.2 <b>Moderniser le campus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Améliorer le cadre de vie et le bien-être au travail</li> <li>› Répondre aux enjeux de sûreté des personnes, de sécurité des biens et de biosécurité des installations classées.</li> <li>› S'adapter aux normes et exigences réglementaires, budgétaires et financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rénover les espaces de formation existants et créer des espaces adaptés aux nouveaux modes d'enseignement et pour le travail en groupe des étudiants</li> <li>› Agir sur la performance énergétique des bâtiments</li> <li>› Garantir la sécurité des biens et la sûreté des personnes</li> <li>› Favoriser l'accès des personnes handicapées au campus</li> </ul>
<p>3.3 <b>Renforcer et faire connaître la dynamique de développement durable de l'ENVT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Renforcer l'attractivité du campus (image et notoriété de l'ENVT)</li> <li>› Faire preuve d'exemplarité (enjeux sociaux et sociétaux)</li> <li>› S'inscrire dans le mouvement développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Créer un <i>collegium</i> qui assure le suivi et l'actualisation du Plan vert (étudiants et personnels)</li> <li>› Intégrer le développement durable dans le pilotage d'établissement</li> <li>› Mettre en place des partenariats avec d'autres établissements locaux pour développer le lien social autour des valeurs de citoyenneté et de développement durable</li> <li>› Embellir et rendre propre le campus</li> </ul>





**UNE MÉTHODE  
POUR  
UN PROJET :  
LE  
MANAGEMENT  
PAR LA  
QUALITÉ**

# UNE MÉTHODE POUR UN PROJET : LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

---



AU TRAVERS DE CET AXE TRANSVERSAL ET MÉTHODOLOGIQUE, L'ENVT SOUHAITE RÉAFFIRMER SA VOLONTÉ DE POURSUIVRE SES EFFORTS EN MATIÈRE D'INNOVATION ET D'AMÉLIORATION CONTINUE PAR LA MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE DÉMARCHE QUALITÉ RECONNUS PAR LES AUDITS EXTERNES.

**Il est en effet essentiel que l'ENVT soit capable de prévoir, d'évaluer et de s'adapter aux évolutions de son environnement quelle qu'en soit la nature.**

Se doter d'outils et de méthodes pour suivre l'activité devrait permettre à l'établissement d'anticiper, de gagner en réactivité et de poser des choix éclairés, non soumis à l'urgence. Cela permettra par ailleurs de sécuriser le niveau de satisfaction des "utilisateurs" des services de l'École et de garantir l'atteinte des exigences attendues dans le cadre des évaluations et accréditations internationales visées par un établissement d'excellence comme l'ENVT.

**Pour répondre à ces enjeux, l'ensemble de la communauté ENVT doit être mobilisé pour :**

- › se doter de méthodes et outils de travail partagés ;
- › finaliser l'accréditation par l'AEEV, gage de reconnaissance de la qualité de la formation délivrée, reconnue à l'échelle européenne ;
- › assurer la mobilisation des moyens au service de ce projet d'établissement ambitieux.



**Cette ambition de se doter d'une "méthode pour un projet : le management par la qualité" répond à différents enjeux et se décline en 5 actions (cf. tableau ci-après)**

OBJECTIFS	ENJEUX	ACTIONS
<b>4.1</b> <b>Piloter par la qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sécuriser le pilotage de l'établissement et les pratiques à l'aide de méthodes et outils partagés</li> <li>› Donner confiance aux interlocuteurs de l'ENVT</li> <li>› Satisfaire aux évaluations externes</li> <li>› Valoriser les compétences de tous dans le fonctionnement interne de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Promouvoir la culture "qualité" au sein de l'ENVT</li> <li>› Organiser et programmer les évaluations externes</li> <li>› Mettre en place un pilotage efficace des activités</li> <li>› Développer la dynamique d'amélioration continue</li> <li>› Rédiger, diffuser et partager les procédures et indicateurs nécessaires aux activités de l'École</li> </ul>

# MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

## INSTANCES ET RYTHME DU SUIVI DE L'AVANCEMENT DU PROJET

Le projet d'établissement de l'ENVT 2017-2021 n'a de sens que s'il est porté par une dynamique associant l'ensemble de la communauté de travail. Il doit donc être partagé, porté et suivi pour s'assurer de la bonne réalisation des objectifs. Une association étroite des instances de concertation appropriées est donc indispensable à la réussite du projet.

À cet égard, et pour assurer un suivi efficace du projet d'établissement, l'ENVT souhaite donc s'organiser en **4 temps**...

... et se doter du schéma d'organisation ci-contre.



### AU QUOTIDIEN

- Pilotage du projet, appui et soutien à la réalisation des actions par les équipes, par l'adjoint en charge de la qualité
- Compilation et suivi des résultats



### TOUS LES 3 MOIS

- Revue trimestrielle par les porteurs d'action de l'avancement des chantiers dont ils ont la charge en réunion du comité de la formation, du groupe d'animation scientifique et de prospective à la recherche, ou des services généraux, selon la thématique
- Suivi de l'avancement des indicateurs et remontée du tableau de suivi à l'adjoint en charge de la qualité



### TOUS LES 6 MOIS

- Revue semestrielle en comité de suivi de l'avancement des actions inscrites dans le projet d'établissement
- Revue des échéanciers, des difficultés rencontrées, des solutions proposées et arbitrages si nécessaires



### TOUS LES ANS

- Présentation annuelle de l'état d'avancement en assemblée générale, conseil d'administration, conseil de l'enseignement et de la vie étudiante et comité technique.



## PORTEURS D'ACTION



COMITÉ  
DE LA  
FORMATION

GROUPE D'ANIMATION  
SCIENTIFIQUE ET  
DE LA PROSPECTIVE  
À LA RECHERCHE

RÉUNION  
DES SERVICES  
GÉNÉRAUX



COMITÉ  
DE SUIVI



PRINCIPALES INSTANCES  
DE L'ÉTABLISSEMENT

## OUTILS DE SUIVI

Les porteurs d'action sont chacun dotés de plusieurs outils de suivi :

- › le **présent projet d'établissement** et les orientations qu'il définit ;
- › la **fiche objectif** à laquelle se rattache(nt) la ou les actions dont ils sont en charge ;
- › un **tableau des actions** à mener, indiquant pour chacune d'entre-elles : le responsable de l'action, les éventuels contributeurs, les entrants nécessaires à la bonne réalisation de l'action (conditions et/ ou facteurs clés de succès ; moyens à mobiliser...) et les résultats attendus (livrables, produits, réalisations diverses et variées) ; un échéancier ; un indicateur de priorisation.



# ANNEXES

# CONTEXTE

.....

L'ANALYSE PRÉALABLE À L'ÉLABORATION DU PROJET RÉSULTE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS CONDUITS AUPRÈS DE PERSONNELS, ÉTUDIANTS ET PARTENAIRES DE L'ENVT. LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS (EXTERNES

ET INTERNES) ET LES THÉMATIQUES PRIORITAIRES IDENTIFIÉS ONT SERVI DE BASE AU SÉMINAIRE DE DIRECTION POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU FUTUR PROJET D'ÉTABLISSEMENT.

## EXTERNE

- › Évaluation en 2020 par l'Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire (A3EV), avec exigence de mise en place d'une démarche qualité
- 
- › Mise en place de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF)
  - › Partenariat avec l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées pour les activités d'enseignement, de recherche, de vie étudiante
  - › Mise en place de la nouvelle grande région Occitanie favorable au renforcement des relations avec les organismes de recherche montpelliérains
  - › Participation de scientifiques de l'École aux instances des partenaires de recherche, organismes d'expertise ou institutions
- 
- › Émergence de débats de société autour de l'animal (protection animale, place de l'animal dans la ville...)
  - › Priorité de santé publique pour les plans nationaux de réduction des antibiotiques et antiparasitaires
  - › Émergence de maladies zoonotiques
- 
- › Révision du référentiel de diplôme vétérinaire
  - › Émergence de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pédagogiques pour la formation initiale ou la formation continue
  - › Offre diversifiée de formations pour les étudiants (Masters...)
  - › Obligation de formation continue et tout au long de la vie
- 
- › Évolution sociétale vers les partenariats publics/privés
  - › Financements d'infrastructures prévues au Contrat de Plan État Région 2015-2020

## INTERNE

- › Activités de recherche et d'enseignement de l'ENVT fortement inscrites dans les politiques publiques portées par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (productions animales, biosécurité...)
- › Statut d'associé renforcé à l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées
- › Soutien important de la part des partenaires locaux (financements Contrat de Plan État Région ou hors CPER...)
- › Nouvelle équipe de direction

- › Diplôme très sélectif, d'équivalence reconnue au niveau européen, et riche en débouchés
- › Culture vétérinaire forte avec des réseaux actifs
- › Combinaison vétérinaire/agronomie riche (enseignement, recherche, pôle de compétitivité...)
- › Relais d'influence dans la diffusion des résultats de la connaissance pour les sujets d'actualité (grippe aviaire...)

- › Forte pratique clinique des étudiants
- › Déploiement de la formation en tutorat en milieu rural

- › Partenariat fort avec les organismes de recherche dans le domaine agronomique ou de la santé humaine (unités labellisées avec notamment l'INRA, l'INSERM, l'Université Paul Sabatier)
- › Participation à des projets nationaux et européens et publications scientifiques nombreuses fondant la renommée de l'École
- › Expertise unique de la santé animale
- › Excellence dans les domaines de l'infectiologie, de la pharmacologie et de la toxicologie
- › Équilibre entre les chercheurs académiques et les praticiens assurant la visibilité et la crédibilité de l'École
- › Équipes de recherche motivées et multidisciplinaires ; accueil de nombreux doctorants
- › Plateaux techniques de haute performance dédiés à la recherche ; laboratoire certifié Bonnes Pratiques de Laboratoire
- › Comités d'éthique efficaces

- › Nombreux partenariats et programmes d'échanges internationaux des étudiants et des personnels
- › Attirance des étudiants pour des mobilités vers les pays anglophones

- › Large offre de formation continue

- › Étudiants motivés et investis, à forte identité d'École
- › Contribution de l'École à la réussite sociale (fort taux de boursiers – environ 40 %)

- › Fierté des personnels d'appartenir à l'ENVT
- › Climat social apaisé

- › Mise en place d'une démarche qualité au sein de l'établissement
- › Budget à l'équilibre
- › Politique immobilière continue, et soutenue par les partenaires locaux (unités de recherche, installations cliniques, transition énergétique...)
- › Qualité de vie sur un campus vert au cœur de la ville
- › Politique de développement durable active

## OBJECTIF 1-1

**FAVORISER  
L'ADÉQUATION DE LA  
FORMATION AUX BESOINS  
DE L'ENSEMBLE DES  
SECTEURS D'ACTIVITÉ**

## ENJEUX

- › Permettre l'adaptation des diplômés à la diversité des parcours professionnels
- › Renforcer la présence des diplômés vétérinaires dans les métiers de la recherche
- › Répondre aux besoins variés des secteurs cliniques, en tenant compte des besoins en formation des spécialistes
- › Favoriser les reconversions professionnelles en particulier en faveur des secteurs classiquement délaissés

## INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Construire une politique cohérente de la spécialisation tenant compte de l'intérêt des étudiants et de l'établissement
- 2 Développer l'information aux étudiants sur les différents secteurs d'activité et les accompagner dans leurs projets professionnels
- 3 Évaluer la satisfaction des premiers employeurs des jeunes diplômés
- 4 Proposer des parcours d'enseignement différenciés

## INDICATEUR RETENU

- › Taux de couverture des spécialités ciblées

## OBJECTIF 1-2

**METTRE EN PLACE  
UNE POLITIQUE ACTIVE  
DE SOUTIEN À LA  
RECHERCHE, NOTAMMENT  
CLINIQUE**

## ENJEUX

- › Renforcer la reconnaissance de la qualité scientifique de la formation vétérinaire

## INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Structurer un plateau de recherche clinique
- 2 Structurer et développer une plateforme pour l'animal sain et l'animal malade, à des fins de recherche expérimentale
- 3 Soutenir le montage et le suivi, et développer la valorisation, des projets de recherche
- 4 Favoriser le développement de la recherche dans les unités labellisées dont l'ENVT est tutelle

## INDICATEUR RETENU

- › Nombre de brevets et licences
- › Publications (déclinées en nombre, citations, notoriété des journaux) et communications, respectivement expérimentales et cliniques
- › Nombre RH (déclinées en EC et IATOS) de l'ENVT impliquées dans des unités labellisées/  
Nombre total RH (EC ou IATOS) ENVT

### OBJECTIF 1-3

#### COMMUNIQUER AUTOUR DES RÉUSSITES DE L'ENVT

#### ENJEUX

- › Construire une image interne forte, déclinée vers l'externe
- › Rendre l'ENVT plus attractive pour ses futurs étudiants, personnels et partenaires, par le développement de sa notoriété
- › Développer une communication de marque

#### INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Mettre en place un réseau de correspondants communication, par secteur d'activité, participant à la construction et la diffusion des réussites internes de l'ENVT
- 2 Promouvoir et s'appuyer sur les actions développées par les clubs étudiants
- 3 Définir une stratégie de communication basée sur les spécificités identitaires de l'ENVT (*positionnement, valeurs fortes, cibles*)
- 4 Engager, développer et rendre visible l'ENVT dans des événements locaux, régionaux et nationaux
- 5 Moderniser les outils de communication numériques pour optimiser la visibilité (*e-réputation*) de l'ENVT

#### INDICATEUR RETENU

- › Occurrence de la marque ENVT : nombre d'impacts presse positifs
- › Nombre de visites du site web et de pages réseaux sociaux ENVT

### OBJECTIF 1-4

#### OPTIMISER L'OFFRE DE SERVICES CLINIQUES ET DE FORMATION CONTINUE

#### ENJEUX

- › Rendre l'ENVT plus attractive pour ses clients (propriétaires et professionnels)
- › Améliorer l'efficacité des cliniques aux plans pédagogique, scientifique, du service rendu aux clients et aux vétérinaires référents mais aussi de la gestion
- › Enrichissement mutuel (Personnels ENVT/Professionnels) propice au renforcement des réseaux, mobilisables en enseignement et recherche-développement

#### INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Rendre la formation continue plus efficace en adaptant nos plateaux techniques pour une offre de formation continue originale et innovante, coordonnée avec (et complémentaire de) l'offre assurée par d'autres structures (publiques et privées).
- 2 Améliorer la communication autour des cliniques et dans les cliniques
- 3 Développer un service clinique universitaire en investissant dans un environnement humain et technique de pointe et innovant, mutualisé entre les secteurs cliniques
- 4 Développer le service des urgences de la clinique équine

#### INDICATEUR RETENU

- › Enquêtes de satisfaction auprès des clients et des confrères
- › Ratio du nombre de candidats aux formations proposées sur le nombre de candidats retenus en formation continue

## OBJECTIF 1-5

**DÉVELOPPER  
LES OUTILS NUMÉRIQUES  
ET RÉVISER LES MODES  
D'ENSEIGNEMENT****ENJEUX**

- › Répondre aux attentes des nouvelles générations d'étudiants et des autres publics
- › Promouvoir l'image de l'ENVT par la diffusion de productions et ressources pédagogiques
- › Optimiser les coûts de formation

**INTITULÉ DES ACTIONS**

- 1** Constituer une équipe (ingénieurs techno-pédagogiques et multimédia) chargée d'accompagner et de conseiller les enseignants pour favoriser le développement et l'organisation d'offres pédagogiques diversifiées et modulaires s'appuyant notamment sur les outils numériques
- 2** Développer des offres pédagogiques adaptées aux objectifs d'apprentissage favorisant la participation active de l'étudiant, l'interactivité et la collaboration : classes inversées, Apprentissage Par Projet (APP), jeux de rôles, jeux sérieux, simulation, etc.
- 3** Dimensionner les structures et moyens informatiques adaptés aux nouvelles offres pédagogiques
- 4** Constituer un groupe de réflexion réunissant l'ensemble des acteurs sur l'organisation des enseignements tenant compte de la progressivité et cohérence des apprentissages

**INDICATEUR RETENU**

- › Nombre d'initiatives pédagogiques innovantes

OBJECTIF 2-1

DÉVELOPPER  
LES PARTENARIATS  
AVEC LES ACTEURS  
DU MONDE SOCIO-  
ÉCONOMIQUE

ENJEUX

- › Augmenter les collaborations et partenariats publics/privés
- › Faciliter l'insertion professionnelle et l'employabilité des diplômés dans l'ensemble des secteurs d'activité qui leur sont ouverts
- › Enrichir les formations initiale et continue
- › Favoriser l'adéquation formation/recherche aux besoins professionnels

INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Recenser les partenaires de l'ENVT (publics et privés), identifier leurs champs d'intervention et rendre l'information accessible en interne
- 2 Organiser et développer un réseau *Alumni* afin de développer la sphère d'influence de l'ENVT et faciliter l'accès à des stages, bourses et offres d'emploi pour les étudiants en France et à l'international
- 3 Favoriser l'intervention de professionnels dans la formation initiale (dans le cadre défini par l'enseignant) et développer la possibilité de thèses d'exercice en milieu industriel ou institutionnel
- 4 Organiser des actions visibles et innovantes du type "camion laboratoire itinérant", approches numériques
- 5 Créer un fonds de dotation pour stimuler les legs financiers et matériels

INDICATEUR RETENU

- › Nombre d'adhérents *Alumni*
- › Nombre de thèses d'exercice en milieu industriel ou institutionnel par an

OBJECTIF 2-2

POURSUIVRE  
ET RENFORCER  
LA DYNAMIQUE  
DE PARTENARIATS  
INSTITUTIONNELS  
ET ACADÉMIQUES

ENJEUX

- › S'inscrire dans les politiques publiques européennes et nationales
- › Être un acteur influent dans la structuration de la recherche
- › Renforcer la place de l'ENVT dans le paysage institutionnel
- › Renforcer le positionnement dans le paysage via la co-construction des parcours de master

INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Accroître la participation des scientifiques de l'ENVT aux groupes d'experts, comités scientifiques et autres instances des organismes de recherche, agences, institutions régionales, nationales et internationales
- 2 Développer les échanges de personnels en privilégiant dans un premier temps les mobilités courtes à visée pédagogique
- 3 Mettre en place une politique volontariste de mobilité entrante et sortante des personnels scientifiques (périodes sabbatiques, post-doctorat...)
- 4 Soutenir l'implication des enseignants-chercheurs dans les structures de pilotage des masters et de gouvernance des Écoles Doctorales
- 5 Augmenter la participation à des réseaux et projets institutionnels nationaux ou internationaux

INDICATEUR RETENU

- › Nombre de projets soumis et nombre de projets sélectionnés

## OBJECTIF 2-3

**FAVORISER  
LES INTERACTIONS  
AVEC LES AUTRES  
ÉTABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT  
VÉTÉRINAIRE**

## ENJEUX

- › Diversifier et garantir la cohérence de l'offre de formation
- › Harmoniser les pratiques en matière de formation et d'évaluation
- › Obtenir et conserver les accréditations
- › Partager et mettre en commun les données en recherche notamment clinique (*voir objectif 1-2*)
- › Faciliter les mobilités des étudiants et des personnels

## INTITULÉ DES ACTIONS

- 1** Proposer une organisation de la formation initiale cohérente et harmonisée entre les 4 ENV
- 2** Proposer et porter un groupe de travail et de réflexion autour des problématiques communes aux 4 ENV
- 3** Développer ensemble des outils pédagogiques d'enseignement à distance afin de construire une plateforme commune aux 4 ENV
- 4** Participer aux travaux de l'IAVFF sur la recherche clinique dans les ENV

## INDICATEUR RETENU

- › Nombre de modules d'enseignement communs dans les programmes de formation initiale des 4 ENV
- › Nombre de modules de formation à distance mutualisés et mis à disposition sur une plateforme commune

## OBJECTIF 2-4

**RENFORCER  
ET DÉVELOPPER  
LES INTERACTIONS  
À L'INTERNATIONAL**

## ENJEUX

- › Préparer les futurs diplômés à une activité professionnelle dans un monde globalisé
- › Accroître la visibilité et le rayonnement de l'ENVT à l'international
- › Renforcer la présence de l'ENVT dans les réseaux internationaux de recherche et de développement

## INTITULÉ DES ACTIONS

- 1** Construire un panorama dynamique des actions (*enseignement/recherche/développement*) de l'ENVT à l'international
- 2** Identifier les freins à la mobilité entrante et sortante et rechercher des voies pour la favoriser, particulièrement à destination des pays anglophones
- 3** Identifier et activer les leviers humains que constituent les diplômés de l'ENVT exerçant à l'étranger

## INDICATEUR RETENU

- › Nombre d'étudiants/personnels accueillis ou ayant effectué une mobilité sortante

## OBJECTIF 2-5

### ENCOURAGER L'INTÉGRATION DE L'ENVT AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

#### ENJEUX

- › S'ouvrir à d'autres modes d'enseignement et d'autres types de formation
- › Créer des réseaux
- › Inscrire la vie étudiante au sein du campus de l'Université de Toulouse

#### INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Constituer une équipe de référents chargés d'accompagner les étudiants dans leur projet de formation ou projet personnel en facilitant l'accès aux offres pédagogiques de l'Université de Toulouse
- 2 Faciliter l'accès des personnels de l'ENVT aux formations proposées par l'Université de Toulouse
- 3 Encourager l'implication des enseignants-chercheurs, chercheurs, ingénieurs et étudiants dans les réseaux scientifiques de diffusion et de transfert de savoirs de l'Université de Toulouse (Quai des savoirs, Nuit des chercheurs...)
- 4 Mettre en place un dispositif de partenariat avec les établissements de l'Université de Toulouse pour permettre les accès mutualisés des étudiants aux installations sportives, associations étudiantes et activités culturelles au sein de l'Université de Toulouse via des initiatives de partage et d'ouverture.

#### INDICATEUR RETENU

- › Nombre de bénéficiaires des formations proposées par l'Université de Toulouse

## OBJECTIF 2-6

### ÊTRE ACTEUR DE LA RÉFLEXION SUR LA PLACE DE L'ANIMAL DANS LA SOCIÉTÉ

#### ENJEUX

- › Préparer les étudiants à devenir des interlocuteurs crédibles pour les institutions et les citoyens
- › Promouvoir et communiquer sur les démarches éthiques adoptées par l'ENVT en formation et en recherche
- › Gagner en notoriété

#### INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Créer un module de formation initiale obligatoire sur les bases historiques, philosophiques, sociologiques, juridiques et économiques de la relation Homme-Animal ouverte sur l'Université de Toulouse
- 2 Promouvoir et soutenir le club étudiant consacré à l'éthique animale dans le cadre de la profession vétérinaire
- 3 Engager, développer et rendre visible l'ENVT dans les réflexions sur la place de l'animal dans la société et investir le débat public

#### INDICATEUR RETENU

- › Nombre d'interventions de l'ENVT aux niveaux local, régional, national

## OBJECTIF 3-1

**RENFORCER  
LA COHÉSION AU SEIN  
DE L'ÉTABLISSEMENT****ENJEUX**

- › Favoriser l'épanouissement et le bien-être au travail
- › Renforcer l'efficacité dans l'exercice des missions
- › Se doter d'une organisation adaptée aux besoins, aspirations et compétences des personnels
- › Optimiser et mutualiser l'usage des outils destinés à la recherche et à la formation

**INTITULÉ DES ACTIONS**

- 1 Développer un mode de communication interne informel
- 2 Organiser des réunions élargies de partage des connaissances
- 3 Organiser des moments de convivialité
- 4 Partager des événements avec les étudiants

**INDICATEUR RETENU**

- › Nombre d'événements proposés par une équipe d'animation

## OBJECTIF 3-2

**MODERNISER  
LE CAMPUS****ENJEUX**

- › Améliorer le cadre de vie et le bien-être au travail
- › Répondre aux enjeux de sécurité des personnes et des biens et de biosécurité des installations
- › S'adapter aux normes et exigences réglementaires, budgétaires et financières

**INTITULÉ DES ACTIONS**

- 1 Rénover les espaces de formation et créer des espaces adaptés aux nouveaux modes d'enseignement et pour le travail en groupe des étudiants
- 2 Agir sur la performance énergétique des bâtiments
- 3 Garantir la sécurité des personnes et des biens
- 4 Favoriser l'accès des personnes handicapées au campus

**INDICATEUR RETENU**

- › Enquête de satisfaction annuelle auprès des personnels et des étudiants
- › Nombre d'incidents du type "effraction" ou "agression" répertorié sur le campus

### OBJECTIF 3-3

#### ENJEUX

**RENFORCER  
ET FAIRE CONNAÎTRE LA  
DYNAMIQUE  
DE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE DE L'ENVT**

- › Renforcer l'attractivité du campus (image et notoriété de l'ENVT)
- › Faire preuve d'exemplarité (enjeux sociaux et sociétaux)
- › S'inscrire dans le mouvement développement durable

#### INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Créer un *collegium* qui assure le suivi et l'actualisation du Plan vert (étudiants et personnels)
- 2 Intégrer le développement durable dans le pilotage de l'établissement
- 3 Mettre en place des partenariats avec d'autres établissements locaux pour développer le lien social autour des valeurs de citoyenneté et de développement durable
- 4 Embellir et rendre propre le campus

#### INDICATEUR RETENU

- › Pourcentage d'actions du Plan vert clôturées par rapport au nombre d'actions identifiées
- › Nombre d'ateliers et interventions "Développement durable" réalisés dans les établissements locaux

### FICHE OBJECTIF : MÉTHODE

### UNE MÉTHODE POUR UN PROJET : LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

### OBJECTIF

#### ENJEUX

**PILOTER PAR LA QUALITÉ**

- › Sécuriser le pilotage de l'établissement et les pratiques à l'aide de méthodes et outils partagés
- › Donner confiance à nos interlocuteurs
- › Satisfaire aux évaluations externes
- › Valoriser les compétences de tous dans le fonctionnement interne de l'établissement

#### INTITULÉ DES ACTIONS

- 1 Promouvoir la culture "qualité" au sein de l'établissement
- 2 Organiser et programmer les évaluations externes
- 3 Mettre en place un pilotage efficace des activités
- 4 Développer la dynamique d'amélioration continue
- 5 Rédiger, diffuser et partager les procédures et les indicateurs nécessaires

#### INDICATEUR RETENU

- › Accréditation A3EV obtenue avant fin 2020
- › Pourcentage de processus pilotés

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS RETENUS
<b>1</b> <b>L'EXCELLENCE AU CŒUR D'UN ÉTABLISSEMENT ATTRACTIF ET RECONNU</b>	<b>1.1</b> Favoriser l'adéquation de la formation aux besoins de l'ensemble des secteurs d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Taux de couverture des spécialités ciblées</li> </ul>
	<b>1.2</b> Mettre en place une politique active de soutien à la recherche, notamment clinique	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre de brevets et licences</li> <li>› Publications (déclinées en nombre, citations, notoriété des journaux) et communications, respectivement expérimentales et cliniques</li> <li>› Nombre RH (déclinées en EC et IATOS) de l'ENVT impliquées dans des unités labellisées / Nombre total RH (EC ou IATOS) ENVT*</li> </ul>
	<b>1.3</b> Communiquer autour des réussites de l'ENVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Occurrence de la marque ENVT : nombre d'impacts presse positifs</li> <li>› Nombre de visites du site web et de pages réseaux sociaux ENVT</li> </ul>
	<b>1.4</b> Optimiser l'offre de services cliniques et de formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Enquêtes de satisfaction auprès des clients et des confrères</li> <li>› Ratio du nombre de candidats aux formations proposées sur le nombre de candidats retenus en formation continue*</li> </ul>
	<b>1.5</b> Développer les outils numériques et réviser les modes d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'initiatives pédagogiques innovantes</li> </ul>
<b>2</b> <b>UN ÉTABLISSEMENT OUVERT ET EN RÉSEAUX</b>	<b>2.1</b> Développer les partenariats avec les acteurs du monde socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'adhérents <i>Alumni</i></li> <li>› Nombre de thèses d'exercice en milieu industriel ou institutionnel par an</li> </ul>
	<b>2.2</b> Poursuivre et renforcer la dynamique de partenariats institutionnels et académiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre de projets soumis et nombre de projets sélectionnés</li> </ul>
	<b>2.3</b> Favoriser les interactions avec les autres établissements d'enseignement vétérinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre de modules d'enseignement communs dans les programmes de formation initiale des 4 ENV</li> <li>› Nombre de modules de formation à distance mutualisés et mis à disposition sur une plateforme commune</li> </ul>
	<b>2.4</b> Renforcer et développer les interactions à l'international	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'étudiants / personnels accueillis ou ayant effectué une mobilité sortante*</li> </ul>
	<b>2.5</b> Encourager l'intégration de l'ENVT au sein de l'Université de Toulouse	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre de bénéficiaires des formations proposées par l'Université de Toulouse</li> </ul>
	<b>2.6</b> Être acteur de la réflexion sur la place de l'animal dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'interventions de l'ENVT aux niveaux local, régional, national</li> </ul>

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS RETENUS
<b>3</b> <b>UN COLLECTIF SOLIDAIRE POUR UN ÉTABLISSEMENT EXEMPLAIRE</b>	<b>3.1</b> Renforcer la cohésion au sein de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'évènements proposés par une équipe d'animation</li> </ul>
	<b>3.2</b> Moderniser le campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Enquête de satisfaction annuelle auprès des personnels et des étudiants</li> <li>› Nombre d'incidents du type "effraction" ou "agression" répertorié sur le campus*</li> </ul>
	<b>3.3</b> Renforcer et faire connaître la dynamique de développement durable de l'ENVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Pourcentage d'actions du Plan vert* clôturées par rapport au nombre d'actions identifiées</li> <li>› Nombre d'ateliers et interventions "Développement durable" réalisés dans les établissements locaux</li> </ul>
<b>MÉTHODE</b>  <b>LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ</b>	<b>4.1</b> Piloter par la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Accréditation A3EV obtenue avant fin 2020*</li> <li>› Pourcentage de processus pilotés*</li> </ul>

\*Indicateurs du contrat d'objectifs et de performance DGER/ENVT

23 CHEMIN DES CAPELLES  
BP 87614  
31076 TOULOUSE CEDEX 3

T. + 33 (0)5 61 19 38 00  
F. + 33 (0)5 61 19 39 93

# École Nationale Vétérinaire de Toulouse

[FACEBOOK.COM/ENVTOULOUSE](https://www.facebook.com/ENVTOULOUSE)  
[LINKEDIN.COM/SCHOOL/10595504](https://www.linkedin.com/company/school/10595504)  
[WWW.ENVT.FR](http://WWW.ENVT.FR)