

RAPPORT D'ÉVALUATION D'AVIGNON UNIVERSITÉ

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 30/10/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Jean-François Chanet, président du comité

Pour le Hcéres² :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1 / Forces principales

- Avignon Université assume avec succès **le choix de l'autonomie, qu'elle fonde sur une stratégie cohérente**. Avec une **administration compétente et engagée** en appui au **volontarisme de la gouvernance**, elle met en œuvre une **politique de partenariats** déclinée pour l'essentiel aux niveaux local et national, en formation comme en recherche, en particulier avec les organismes nationaux de recherche et les établissements d'enseignement supérieur français.
- Elle a adopté une **stratégie de spécialisation** dans deux domaines en lien avec son environnement immédiat, les **agrosociétés** d'une part, **culture, patrimoines et sociétés numériques** d'autre part. Ces deux domaines de spécialisation constituent **une signature d'établissement bien acceptée en son sein** et reconnue par ses partenaires institutionnels. Avignon Université a pu mener ainsi une **politique dynamique de réponse à des appels à projets ou à des manifestations d'intérêt**, dont elle a su se servir pour faire avancer son projet d'établissement.
- Avignon Université n'a pas perdu de vue pour autant ses missions de service public dans le domaine de la formation et de la professionnalisation, dont **l'exercice diligent constitue son deuxième axe stratégique fondamental**.
 - o Mettant à profit sa **petite taille**, elle mène une **bonne analyse des besoins en premier cycle**, en lien avec les établissements d'enseignement secondaire, dans une logique de continuum -3 +3.
 - o **Avec réactivité**, elle répond également aux **besoins de son territoire pour la formation et la professionnalisation des étudiants**.
 - o Elle conduit enfin une **politique attentive de qualité de vie au travail** pour ses étudiants et ses enseignants, comme pour ses agents techniques et administratifs.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

Cependant, l'Université doit aussi être vigilante face à certains **éléments de fragilité**. La stratégie adoptée repose sur une **base humaine peu nombreuse**, déjà intensément sollicitée pour mettre en œuvre cette stratégie. C'est d'autant plus sensible que l'établissement ne dispose pas encore de tous les outils de sa gouvernance, en particulier d'**une démarche de pilotage par l'analyse de la qualité des résultats** qui, malgré les recommandations antérieures du Hcéres, reste **embryonnaire et parcellaire**. Quand des indicateurs sont à sa disposition, il ne s'en sert pas nécessairement, du reste, pour renforcer sa stratégie. Le rapport et les entretiens expriment le sentiment d'un fort manque d'attractivité, en contradiction avec ce qu'indiquent certaines données dont Avignon Université pourrait mieux se servir.

- Si les partenaires institutionnels et socio-économiques ont une bonne connaissance de l'université, cette dernière **n'a pas encore construit une politique partenariale parfaitement cohérente** et pleinement efficace, quelle qu'en soit l'échelle, locale, nationale ou internationale. **En particulier, les quelques actions qu'elle a menées avec des partenaires étrangers ne forment pas une stratégie aux objectifs** partagés avec l'ensemble de la communauté et **nettement corrélés à son positionnement original comme à ses thématiques de spécialisation**.
- Malgré des efforts notables pour les augmenter, les **moyens propres de l'établissement sont encore insuffisants**, les financements octroyés sur projets n'étant pas pérennes, la transformation du modèle économique n'est pas encore aboutie.
- Dans le registre de la formation, **l'université n'a pas encore réussi à articuler de façon optimale sa politique de recherche**, orientée par la volonté de faire rayonner les deux thématiques autour desquelles se cristallise son identité, **et sa politique de formation**, au service du développement socio-économique de son territoire et de son attractivité. Pour accentuer la reconnaissance nationale et internationale de sa signature scientifique dans ses deux domaines de spécialisation, **une offre de haut niveau n'est pas assez déployée**, car la mission de formation en premier cycle, si légitime et importante soit-elle, ne peut être considérée comme un atout suffisant.

3 / Recommandations

- Le comité recommande à l'université de faire **une priorité de sa politique partenariale**, qu'elle gagnerait à orienter en fonction des bénéfices qu'elle pourrait en tirer pour la visibilité des deux domaines d'excellence sur lesquels elle met l'accent. De ce point de vue **un renforcement de ses collaborations structurantes** avec les organismes nationaux de recherche (ONR) et avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche choisis en fonction de ce critère, dans leur environnement comme aux échelles nationale et internationale, serait cohérent. La même démarche gagnerait à être engagée en parallèle par Avignon Université avec ses partenaires socio-économiques, auprès desquels elle devrait **diffuser plus systématiquement sa vision stratégique** pour obtenir un soutien plus efficace.
- L'université aurait aussi intérêt à prendre **conscience de ses atouts en matière d'attractivité** et à accélérer la mise en œuvre d'opérations annoncées parfois de longue date :
 - o relancer la fondation créée en 2009, faire de la Villa Créative — qui, enfin, doit ouvrir prochainement — un équipement structurant de sa politique de formation et de recherche ;
 - o rassembler **les actions internationales pour construire une stratégie pensée plus globalement** et concertée avec les établissements et organismes partenaires comme au sein même des composantes ;
 - o exploiter le potentiel dont elle dispose en matière de Formation tout au long de la vie (FTLV), qui ne fait pas encore l'objet d'une vision stratégique. Son développement permettrait de renforcer l'identité d'Avignon Université et sa reconnaissance dans ses champs d'excellence. Il permettrait aussi d'accroître **ses ressources propres**, pour lesquelles l'établissement gagnerait à adopter une **stratégie pluriannuelle**, hors ressources d'appel à projets (AAP) et d'appel à manifestations d'intérêts (AMI).
- Enfin, l'université gagnerait à **poursuivre l'adaptation de son offre de formation**,
 - o en renforçant encore la liaison -3 +3 ;
 - o en veillant, dans le cadre général de sa politique de professionnalisation des formations et de préparation à l'insertion, à une prise en compte plus importante et mieux partagée de l'outil que constitue l'évaluation par compétences ;
 - o et en cherchant à concilier sa mission de proximité et le développement de formations articulées aux deux domaines de visibilité scientifique qu'elle privilégie en recherche comme en formation.

L'un des défis majeurs auxquels Avignon Université est confrontée consiste à trouver **le juste équilibre** entre la nécessaire attractivité et la spécialisation de ses formations de 2^e et 3^e cycles et l'inévitable diversité de son offre en 1^{er} cycle, qui **à la fois doit répondre aux besoins de formation des bacheliers du territoire et préparer efficacement ceux d'entre eux qui souhaitent se spécialiser dans les deux domaines choisis et qui en ont la capacité.**

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1984 (Décret n° 84-723 du 17 juillet 1984) transformant les centres universitaires dépendant de l'Université d'Aix-Marseille en université de plein droit, la ville ayant été dépourvue de centre universitaire depuis la suppression en 1793 de l'université fondée par les papes en 1303.
- **Regroupement** : l'établissement est membre de l'association qui regroupe depuis février 2016, derrière Aix-Marseille Université (AMU), l'université de Toulon, l'École Centrale de Marseille et l'IEP d'Aix-en-Provence.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire sans secteur santé, structurée autour de deux grands axes identitaires : Agro&Sciences et Culture, Patrimoine, Société Numérique (CPSN). Elle est constituée de cinq composantes :
 - o 4 UFR : ALL¹ (1 401 étudiants) ; DEG² (1 899 étudiants) ; SHS³ (991 étudiants) ; STS⁴ (2 496 étudiants)⁵,
 - o 1 IUT (509 étudiants) ;
 soit une répartition à peu près équilibrée entre les trois domaines STS (31,6 %), DEG (28,2 %) et LLSH (33,1 %)⁶
 - Et d'un service de formation tout au long de la vie (238 étudiants).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 7 578 étudiants⁷, -3 % durant la période évaluée.
- **Ratio par genre** : 57,4 % étudiantes et 42,6 % étudiants inscrits
- **Répartition des effectifs étudiants⁸** :

	Avignon Université
% étudiants inscrits en 1er cycle	83,4 %
% étudiants inscrits en 2e cycle	15,2 %
% étudiants inscrits en 3e cycle	2,4 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	9,6 %
% d'étudiants inscrits en mobilité internationale	10,1 %

- **Taux de boursiers** sur critères sociaux pour l'académie Aix-Marseille : 41,4 %⁹
- **Taux de réussite en L 3** : 76,28 % (hors licence professionnelle)¹⁰.
- **Ressources humaines¹¹** : 760 personnels, dont 378 Biatss et 382 enseignants et enseignants-chercheurs (55 PR, 168 MCF, 52 enseignants du 2^d degré et 107 contractuels).
- **Budget¹²** : 63 M€, dont 53 M€ de masse salariale, soit plus de 80 %.
- **Patrimoine immobilier¹³** : 72 072 m² SHON, répartis sur deux campus.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** :

¹ ALL : Arts, Lettres et Langues.

² DEG : Droit, Economique, Gestion.

³ SHS : Sciences Humaines et Sociales.

⁴ STS : Sciences, Technologies Santé.

⁵ Données RAE.

⁶ Données ESR/Paysage.

⁷ Selon données fournies par l'établissement pour l'année 2021-2022 contre 7034 étudiants en 2021-2022 selon données DataESR.

⁸ Données 2021-2022, sources : DataESR.

⁹ Note flash du SIES n°23, septembre 2023.

¹⁰ Avignon Université précise toutefois que la réussite sur trois ans avoisine les 22 % pour la cohorte diplômée en 2021-2022, si l'on rapporte le nombre d'étudiants ayant obtenu le diplôme en trois ans à celui des inscrits administratifs pour la première fois en L1 à N-3, en prenant en compte uniquement les étudiants ayant fait tout leur cursus dans l'établissement sans changement de mention de diplôme.

¹¹ Données 2021.

¹² Données RAE.

¹³ Données 2018.

- 6 UPR (3 en SHS, 3 en ST) ;
- Participation à la tutelle de 7 UMR :
 - UMR 7263, Institut Méditerranéen de Biodiversité et d'Écologie (**IMBE**) : AMU, CNRS, IRD) ;
 - UMR 1114 Environnement méditerranéen et modélisation des agrohydro-systèmes (**EMMAH**) : Inrae ;
 - UMR C95 Qualité des produits végétaux en conservation post-récolte (**Qualisud**) : CIRAD, IRD, Montpellier Supagro, universités de la Réunion, de Montpellier, de Guyane et d'Avignon, évaluée en vague A ;
 - UMR 408 Spécialité et qualité des produits d'origine végétale (**SQPOV**) : Inrae
 - UMR 8562, Centre Norbert Elias, anthropologie, histoire, sciences de l'information et de la communication, sociologie (**CNE**) : CNRS, EHESS, AMU ;
 - UMR 5648 Centre Histoire, archéologie, Littérature des mondes chrétiens et musulmans médiévaux (**CIHAM**) : CNRS, ENS Lyon, EHESS, universités Lyon 3 et Lyon 2, évaluée en vague A ;
 - UMR 7300 Étude des Structures et des Processus d'Adaptation et des Changements de l'Espace (**ESPACE**) : CNRS, AMU, Université Côte d'Azur.
- 2 structures fédératives de recherche (SFR) en Agrosociétés : **Tersys** (Intelligence du vivant : CNRS, Inrae) ; **Eccorev** (écosystèmes continentaux et risques environnementaux : CNRS, AMU, universités de Toulon, Pau et pays de l'Adour, Nice Côte d'Azur, Nîmes, Collège de France, Centrale Marseille, CEA, EHESS, INERIS, INRA.
- 1 fédération de recherche (FR) en LLSH **Agorantic** (culture et patrimoine numérique, en cotutelle avec le CNRS).
- 1 FR en Mathématiques **FRUMAM** (en cotutelle avec le CNRS)
- 2 unités d'appui à la recherche (UAR) :
 - UAR 3538 Laboratoire Souterrain à Bas Bruit (**LSBB**) : Université de Nice Côte d'Azur, CNRS, AMU, Observatoire de la Côte d'Azur¹⁴ ;
 - UAR 2504 **Open Edition Center** (ex Revues.org, devenu Open Edition en 2018 et UAR en 2022), avec l'EHESS, AMU et le CNRS.
- **Écoles doctorales** : 2 ED accréditées : ED 536 « Agrosociétés et Sciences » et ED 537 « Culture et Patrimoine ».
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique¹⁵** :
 - Sciences de la vie et de la santé (indice de spécialisation 1,2).
 - Étude du passé humain (indice de spécialisation de 3,5).
- **PIA** :
Des équipes de recherche de l'établissement sont ou ont été impliquées dans
 - **4 LabEx** : AGRO, MED (2011-2019), ILCB (2011-2019), OTMed (2012-2020) ;
 - **3 EquipEx** : MIGA, CRITEX-OZCAR RI (2013-2022), BIBLISSIMA+ (2012-2021) ;
 PIA 3 SUR : Villa Créative ;
- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+**.

Contexte territorial

- **Population de la Région PACA + Dynamique démographique** : 5 M d'habitants en 2021 (+ 0,4 % par an durant la période).
- **Deux académies** : **Aix-Marseille** (Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Bouches-du-Rhône, Vaucluse) **et Nice** (Alpes-Maritimes, Var).
- **Quatre universités (Aix-Marseille Université, Avignon Université, Université Côte d'Azur, Université de Toulon) — dont deux Initiatives d'excellence (Idex) et deux membres d'universités européennes¹⁶, onze écoles d'ingénieurs publiques, quatre écoles de commerce, douze écoles d'art, d'architecture**

¹⁴ Rapport recherche, p. 14.

¹⁵ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018 et rapport DER.

¹⁶ [Microsoft Word — STRATER PACA 2022.docx \(enseignementsup-recherche.gouv.fr\)](#) : Ces quatre établissements concentrent les deux-tiers de la population étudiante. L'organisation régionale fait apparaître une forte attractivité des aires urbaines et des disparités entre deux sites : Marseille se distingue par un poids important des effectifs en filières universitaires, Nice par l'importance des effectifs dans les écoles d'Art, de commerce et de gestion et les écoles d'ingénieurs.

- et de culture et quatre autres établissements** : 177 357 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région (+ 3,4 % durant la période évaluée), soit 6,4 % des effectifs nationaux (7^e rang)¹⁷.
- **Production scientifique** : 7,5 % des publications nationales (4^e rang national) et 5,2 % des dépôts de brevets (5^e rang national).
 - **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1,67 Md€ (stabilité par rapport au précédent CPER).
 - **Personnels de l'ESR de la région** : 5 938 enseignants et enseignants-chercheurs (6,8 % des effectifs nationaux), 6 557 personnels administratifs (6,9 % des effectifs nationaux).

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en octobre 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Établir un schéma directeur du SI et faire un choix d'interopérabilité des logiciels de gestion	Partiellement suivie d'effet
Bien clarifier et spécifier le rôle des différents acteurs de la valorisation	Suivie d'effet
Cibler des actions particulières de communication à destination du tissu de TPE et PME du territoire, en particulier dans le secteur agri/agro pour promouvoir les compétences scientifiques des unités de recherche et favoriser les partenariats université/entreprise	Suivie d'effet
Mettre en place une politique de recherche de ressources propres	Suivie d'effet
Dans une logique de soutenabilité, repenser l'offre de formation, en termes de parcours universitaires, des licences généralistes aux masters, spécialisés sur les axes identitaires en partenariat avec les universités voisines	Partiellement suivie d'effet
Établir une concertation avec l'AMU sur le suivi sanitaire des étudiants	Non suivie d'effet ¹⁸

Même s'il n'y est pas fait explicitement référence dans le RAE, les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été prises en compte. La recommandation 6 peut être considérée comme sans objet, du fait que la pandémie de Covid19 et ses suites ont entraîné un écart imprévisible par rapport au contexte du précédent rapport, sans que l'établissement ait été pour autant défaillant quant au suivi sanitaire de ses étudiants. Le besoin d'une gestion de proximité propre à cette situation de crise suffit à expliquer qu'aient été adoptées d'autres mesures que celles qui auraient résulté d'une concertation plus étroite avec Aix-Marseille Université.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, la rencontre stratégique a eu lieu le 8 décembre 2021 et a permis à l'établissement de demander au comité de se focaliser sur son pilotage (organisation et fonctionnement de son administration, sa politique RH), les projets structurant son activité scientifique, le dialogue entre science et société, le développement et l'évolution de son offre de formation, de la professionnalisation et de la vie étudiante. Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 14 au 16 mars 2023. 56 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

Le RAE témoigne d'un souci d'exhaustivité, même s'il manque parfois de précision (jalons, indicateurs). Toutes les références et sous-références sont traitées, selon un plan qui suit l'ordre du référentiel du Hcéres. Un effort d'harmonisation de l'écriture a été réalisé, après un travail collaboratif dont les modalités sont présentées en introduction du RAE. Les orientations stratégiques, qui s'inscrivent dans une durée d'un quart de siècle, sont

¹⁷ Marseille héberge 55 % des étudiants, Nice plus de 26 %, Toulon 9 % et Avignon 6 %. [Microsoft Word - STRATER PACA 2022.docx \(enseignementsup-recherche.gouv.fr\)](#)

¹⁸ Le suivi sanitaire des étudiants est désormais suivi par AU sans lien avec AMU.

pleinement assumées. La tonalité générale et les bilans, très positifs et proactifs, peuvent donner l'impression qu'on a plus affaire à un tableau complet de ce qui a été fait qu'à une véritable autoévaluation. Un SWOT figure à la fin de chaque chapitre, mais il arrive qu'on ne retrouve pas dans les références les faiblesses et menaces qui y sont mentionnées. La note stratégique annonce un projet ambitieux de création d'instituts qui va bouleverser les organisations, processus et responsabilités, mais les diagnostics qui ont conduit à ce choix ne sont pas évoqués dans le RAE.

L'établissement prévoit dans le prochain contrat de confirmer ses orientations stratégiques adoptées pour consolider sa trajectoire.¹⁹

La visite a globalement permis d'apporter des réponses aux questions que les membres du comité s'étaient posées à la lecture du RAE. Avignon Université, son équipe de direction, mais aussi ses partenaires extérieurs, depuis les collectivités locales jusqu'aux établissements internationaux, ont fait montre d'une disponibilité et d'une qualité d'écoute appréciables. Le comité a été sensible au soin que les personnes avec qui il a eu l'occasion de s'entretenir ont pris de l'éclairer sur les orientations stratégiques de l'établissement et les moyens qu'il se donne pour continuer à répondre aux exigences conjointes du service public de proximité en premier cycle, et de la recherche de pointe.

¹⁹ Note d'orientation stratégiques d'Avignon Université, p. 2.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Le vouloir-vivre d'une université de territoire

Établissement de petite taille localisé dans l'arc méditerranéen, entre Aix Marseille Université (AMU) et les universités de Nîmes et de Montpellier, et à une distance des universités de Nice, Grenoble ou même Lyon qui ne les rend pas inaccessibles aux bacheliers du Vaucluse, Avignon Université (AU) a poursuivi une stratégie de différenciation cohérente, accentuée au cours du dernier contrat quinquennal, afin de garantir des perspectives de développement et de renforcement de sa visibilité dans deux domaines thématiques équilibrés : Agrosciences et Culture, Patrimoine et Sociétés numériques (CPSN). Cette stratégie vise à relever le double défi de la complémentarité avec les universités voisines et du maintien d'un service public de proximité répondant aux besoins de son territoire.

Cette politique de différenciation, affichée de longue date et bien documentée, se traduit par un positionnement clair et réaffirmé aux échelles locale, nationale et internationale. Elle s'est caractérisée durant le contrat 2018-2023 par un déploiement opérationnel²⁰. La structuration de deux EUR²¹ en lien étroit avec les environnements locaux et la nette progression des ressources liées à des réponses à des AAP d'envergure²² sont également conformes à la priorité donnée à ces deux axes.

Compte tenu de la démographie et de la situation sociale locales, le premier cycle universitaire doit répondre aux besoins de remédiation, de formation et le cas échéant de réorientation qui caractérisent une part substantielle de son public. Si AU accueille 2700 étudiants en L1, beaucoup d'entre eux s'inscrivent encore par défaut. Les entretiens ont confirmé que, depuis dix ans, la proportion de bacheliers professionnels a baissé de 19 à 3 %, et que 10 % des inscriptions en L1 sont des inscriptions tardives²³. L'une des réponses à ce défi est la mise en place d'un contrat de réussite étudiante spécifique à l'établissement. La légitimité et l'utilité de l'ancrage territorial d'AU sont reconnues par les collectivités, comme le comité a pu s'en assurer lors des entretiens avec elles.

AU a poursuivi la politique ambitieuse entamée avant la période de référence en pratiquant une politique RH conforme à sa stratégie de différenciation et en recentrant ses formations sur ses axes prioritaires. Les financements obtenus en réponse à des AAP (PIA3, AMI SUR notamment), lui ont permis de mener cette politique et de faire des recrutements de personnels d'appui, une quinzaine avec les NCU²⁴.

Il importe que l'établissement continue à démontrer à la fois que l'enseignement dispensé en premier cycle accroît les chances d'insertion des étudiants sur le marché du travail et que le type de recherche qui y est développé accroît la reconnaissance de sa signature scientifique.

²⁰ Note d'orientations stratégiques d'Avignon Université pour le contrat 2024-2028, p. 2.

²¹ EUR Implanteurs en 2020-2021, lauréate de l'AAP EUR PIA3, sur l'axe Agrosciences et l'EUR InterMedius en 2022-2023, sur l'axe CPSN, non labellisée. L'établissement a cependant décidé de porter le projet en dépit de cette absence de financement externe.

²² « Les plateformes 3A et l'EUR Implanteurs font partie de ces réussites très visibles de la politique de site portée avec Tersys ». RAE.31. AU a également répondu à plusieurs AAP du PIA dans le domaine de formation (NCU, EUR, TIP). L'AAP NCU a permis de financer le projet CAPACITE à hauteur de 7,9 M€. RAE p. 43.

²³ Les inscriptions tardives sont envoyées par le rectorat à l'université après la fin du processus Parcoursup.

²⁴ Entretiens.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Trois objectifs opérationnels, auxquels répondent trois axes d'action

La stratégie d'AU répond à trois objectifs opérationnels : un recentrage thématique de ses activités scientifiques et pédagogiques ; un ancrage consolidé dans les écosystèmes territoriaux de recherche, d'innovation et de formation ; un usage efficace et rigoureux des moyens publics. Les actions mises en œuvre pour les atteindre se sont appuyées sur les recommandations du rapport du Hcéres de 2017. Les outils pour piloter et suivre la mise en œuvre de la stratégie s'ordonnent selon trois axes :

1) La consolidation et la mise en synergie des outils de pilotage et d'aide à la décision (tableaux de bord pour les formations et la recherche, RH et politique emploi, cartographie des risques et déploiement de la comptabilité analytique pour la FI et les prestations de recherche). Une GPEEC est en cours de déploiement. Les interlocuteurs du comité ont reconnu au cours des entretiens que, le projet ACTES²⁵ n'ayant pas été lauréat de l'AAP ExcellencES, la poursuite de ses objectifs sans les moyens du PIA4 prendrait plus de temps, notamment quant à la structuration de l'aide au pilotage, qui devait du reste avoir pour préalable la mise en place des instituts. À cet égard, le comité a pu constater au cours des entretiens que, si la gestion des avancements des personnels Biatss et la mutualisation de certaines de leurs fonctions ont pu constituer pour la direction une leçon de méthode, le sentiment persiste d'un déficit d'appropriation de la stratégie de l'établissement par les enseignants-chercheurs et d'adhésion à la dynamique à l'œuvre.

2) Le développement volontariste des ressources propres. Une politique d'accompagnement à la recherche partenariale a permis de multiplier par 2,9 le volume financier des contrats, les projets de contractualisation et par 25 les revenus de la propriété intellectuelle liés au transfert de technologie. Le développement de l'alternance a dégagé un chiffre d'affaires important (140 k€).

3) L'amélioration de l'environnement de travail et du cadre de vie. Le sujet de la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) est présenté en progression, ainsi que les sujets QVT qui sont mieux pris en compte. Les instances d'analyse et de suivi sont déjà en place.

La refonte organisationnelle est donc engagée. Elle ne saurait dépendre du seul succès de la réponse à tel ou tel AAP ; tout au plus les leviers financiers ainsi éventuellement rendus accessibles l'accéléreront ou la retarderont-ils. À cet égard, le comité a constaté au cours des entretiens une démarche assez systématique de capitalisation sur la préparation de ces dossiers et une dynamique qui prend appui sur la direction générale des services. La diversification des ressources lui a été présentée comme un objectif collectif, partagé, destiné à mieux protéger le caractère propre de l'établissement.

Si le comité salue son programme de transition énergétique bâtiminaire et ses efforts de sensibilisation et de formation aux enjeux de la transition écologique, il voit dans les budgets en jeu une raison de plus d'inviter AU à **se doter d'une stratégie pluriannuelle des ressources propres au service de sa stratégie, afin d'installer un modèle économique durable**. Le comité n'a pu évaluer ni dans le RAE ni lors des entretiens la trajectoire DD&RS. Il recommande de la développer plus fortement.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une coordination territoriale formelle, des partenariats à structurer

a) Partenariats académiques locaux et nationaux

Les liens et partenariats académiques présentés dans le RAE sont réels et cohérents, comme l'est aussi l'effort de mutualisation au service des enjeux de territoire (déploiement du Pépite, par exemple). Avignon Université prend part à l'association « Aix-Marseille-Provence-Méditerranée » (AMPM), dont Aix-Marseille Université (AMU) est chef de file²⁶. AU est également cotutelle avec AMU de 2 UMR en SVE et SHS (7263 IMBE en SVE et 8562

²⁵ « Avignon : Catalyseur d'un territoire d'excellencES », projet soumis en réponse à la seconde vague de l'AAP « Excellences sous toutes ses formes » (ExcellencES) du PIA4 (en cours).

²⁶ « AU est membre de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) au titre de la loi ESR. (...) AU est également partenaire de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE) d'AMU et collabore à ce titre à 5 mentions second degré du master MEEF (anglais, espagnol, lettres, histoire-géographie, mathématiques), dans lesquelles

Centre Norbert Elias en SHS) et d'une UMR en SHS, avec AMU et l'Université de Côte d'Azur (7300 ESPACE). Des liens avec d'autres établissements proches, à Avignon et Arles, ont également été noués en cohérence avec l'axe CPSN²⁷.

La stratégie de spécialisation par axe bénéficie de l'appui des organismes de recherche partenaires, CNRS et Inrae, associés aux projets structurants, et tutelles de 4 UMR en SVE, ST et SHS. L'IRD est également cotutelle d'une UMR en SVE.²⁸

Quelques partenariats complémentaires sont noués, toujours en cohérence avec les deux grands domaines de spécialisation²⁹. Le partenariat avec le Centre hospitalier local témoigne d'une ouverture vers le domaine Santé³⁰.

b) Partenariats internationaux

AU ambitionne de rayonner à l'international par plusieurs moyens : la création en 2020 de deux chaires en Intelligence Artificielle et sur l'écoextraction intégrant des partenariats universitaires et industriels en Croatie, au Liban, en Égypte, en Italie et en Côte d'Ivoire ; l'internationalisation de diplômes et la création de doubles diplômes (master conjoint en tourisme bénéficiant du label UFA avec la Fachhochschule de Worms en Allemagne, master international « Langues et Société » avec l'Università degli Studi de Milan, double diplôme Licence « Humanités » avec l'Università degli Studi delle Tuscia à Viterbe en Italie) ; le démarrage des EUR Implanteus et InterMedius (voir note 17) ; le développement des mobilités. Conscient du risque de dispersion, l'établissement a choisi de concentrer ses nouveaux partenariats en Europe, aux États-Unis et en Corée du Sud.

Il n'est cependant pas aisé de discerner comment ces partenariats s'inscrivent dans la division par axes (Agrosciences et CPSN), quels sont ceux qui sont associés à des formations et ceux qui relèveraient d'une stratégie globale. Le comité n'a pas saisi non plus la cohérence géographique de la politique internationale. Bien qu'elles contribuent à faire reconnaître les spécialités scientifiques de l'établissement, ces actions peuvent sembler éparpillées. **AU gagnerait à se doter en ce domaine d'une véritable stratégie, structurée par domaine et cycle, mieux identifiée, reconnue et partagée par l'ensemble des acteurs au sein même de l'établissement.**

c) Partenariats économiques et culturels

La politique partenariale de l'établissement est structurée par ses deux axes de spécialisation. AU occupe une position centrale dans les écosystèmes territoriaux pour la production des fruits et légumes, ainsi que pour celle des plantes à parfum, aromatiques et médicinales³¹, mais également pour tout ce qui concerne le patrimoine (tourisme, festivals). L'ouverture de la Villa Créative³² a été reportée en juin 2024³³. Elle devrait être un instrument déterminant pour la structuration du domaine CPSN et le rayonnement de l'établissement et de sa politique de CSTI³⁴ et SAPS³⁵. L'établissement envisage de créer ensuite une Villa de la Naturalité³⁶ sur son axe Agrosciences, autofinancée par la SUR³⁷.

les enseignements disciplinaires sont assurés par les personnels d'AU. (...) À l'échelle régionale, le CMQ ICC, co-piloté par AU et l'UCA, regroupe également AMU et l'Université de Toulon. Les formations en alternance des 4 universités de la région sont gérées au sein d'un même Centre de formation d'apprentis, le CFA EPURE, qui intègre les cadres des établissements dans ses conseils de direction.» (RAE, p.11.).

²⁷ Ecole Supérieure d'Art d'Avignon (ESAA), Ecole du patrimoine d'Avignon, Ecole des nouvelles images (ENSI), Ecole Nationale Supérieure de la Photographie (ENSP), RAE, p.11.

²⁸ Synthèse DER, p.10.

²⁹ Instituts Carnot Cognition et Qualiment, Labex Med, Biblissima et BLRI, Institut de Convergence Cerveau et Langage, FR Eccorev : RAE p. 12.

³⁰ Dans le cadre d'un GIS concernant la lutte contre les cancers et convention avec l'UR Pharm-écologie cardiovasculaire (LaPEC).

³¹ Naturex-Givaudan, l'Occitane, GYMA, RAE, p.14.

³² La Villa Créative est un tiers-lieu au service de l'Axe CPSN de l'Université. Elle sera un site hybride de formation, de création, d'innovation, d'expérimentation et de recherche. Elle s'implantera sur deux sites : <https://univ-avignon.fr/recherche/les-grands-projets/villa-creative/>

³³ Des partenariats existent déjà avec de nombreux acteurs, parmi lesquels le Festival d'Avignon, l'école des nouvelles images, le CNAM, la French Tech, l'IHES, le Grenier à sel, la Citadelle de Marseille. La Villa Créative est également en lien avec la Villa Médicis, la Villa Kujoyama et la Casa de Velázquez dans le cadre d'un événement à venir. RAE, p.15.

³⁴ CSTI : Culture scientifique, technique et industrielle.

³⁵ SAPS : Science avec et pour la société.

³⁶ La Villa Naturalité sera le pendant de la Villa Créative au service de l'Axe Agrosciences.

³⁷ SUR : Société Universitaire et de Recherche. AU est lauréate de l'AMI SUR depuis décembre 2021 dans le cadre de la Villa Créative. «Le dispositif SUR permet d'assurer un autofinancement de la structure par la gestion locative des espaces et l'entretien de l'ensemble immobilier». RAE, p. 27.

AU est membre fondateur de la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Sud-Est. Elle siège à son CA ainsi qu'à ceux des incubateurs Impulse et Belle de Mai³⁸.

Malgré la diversité des partenariats évoqués, l'Université n'a pas encore constitué de réseau structuré avec les entreprises, ce qui contraste avec le potentiel de la Villa Créative dans l'axe CPSN.

Si un personnel affecté aux partenariats a déjà été recruté, le comité recommande de développer de manière prioritaire un réseau d'entreprises partenaires.

d) Soutien des collectivités et impact de l'établissement sur son environnement

D'une manière générale, le comité constate qu'Avignon Université joue un rôle important sur son territoire, comme en témoignent les retombées économiques mesurées par la FNEGE en 2019³⁹.

Les principales actions dans le cadre de la stratégie de spécialisation intelligente de la région PACA correspondent aux deux axes de différenciation d'AU et se traduisent par des soutiens financiers annuels : « un programme régional de mobilité étudiante (PRAME), des AAP de recherche, des événements d'information et d'orientation des futurs bacheliers, des actions autour de l'entrepreneuriat étudiant, des manifestations de diffusion de la culture scientifique (Fête de la Science)⁴⁰ ».

Le département du Vaucluse apporte à l'établissement un soutien modeste, comme l'agglomération du Grand Avignon, dont les orientations stratégiques recoupent celles d'AU. L'université est aussi support de deux campus connectés, l'un dans la ville d'Apt, l'autre dans le village du Grillon. On note toutefois que le soutien régional se limite au CPER (15 à 17 M€).

L'axe Agrosociétés est doté d'une EUR consacrée à une agriculture soutenable, tandis que l'axe CPSN accueille des travaux relatifs aux mobilités douces, à l'habitat durable, à la prévention des risques environnementaux et à la préservation du patrimoine par exemple. AU est engagée dans un programme de transition écologique pour ses propres bâtiments.

Tout bien considéré, **le comité invite l'établissement à poursuivre ses efforts de persuasion auprès des collectivités, dont il peut légitimement souhaiter un soutien plus marqué, et à travailler à la mise en place d'une instance de coordination, pour tendre vers un portage plus collectif des projets.** Les entretiens ont montré qu'un tel organe, souhaité par l'université, l'est aussi par ses principaux partenaires politiques.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une communication efficace malgré l'absence d'une planification stratégique

La Maison de la communication est chargée de mettre en place la politique de communication interne et externe d'AU. Les missions culturelles sont assumées par la Maison de la culture et de la Vie de campus depuis 2007. Rattachée au DGS, la Maison de la communication compte 6 ETP, effectif inchangé depuis sa création, avec un vacataire étudiant en appui ponctuel. Son budget annuel est d'environ 110 000 €.

Forte d'un nouveau nom, Avignon Université, d'un nouveau logo (depuis novembre 2018) et d'un nouveau site internet, la communication externe met en valeur l'identité de l'établissement et contribue à sa visibilité. Le comité a pu constater lors des entretiens que les partenaires de l'université, mobilisés lors de tous les événements marquants dont elle a l'initiative, se la sont bien appropriée. AU utilise la presse régionale et nationale pour communiquer sur son actualité lors de campagnes ciblées.

La communication interne se donne pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance, à travers quelques actions clés, telles que la refonte du site internet et de l'intranet, l'installation d'écrans dynamiques et de tablettes tactiles, la création d'un magazine interne intitulé « Carnets » ou la création d'une banque de

³⁸ Incubateur IMPULSE : <http://incubateur-impulse.fr/>

Incubateur Belle de Mai : <https://www.belledemai.org/>

³⁹ RAE, p. 16, 525 M€ pour le Vaucluse, Avignon comprise.

⁴⁰ RAE, p.15.

photos. Le comité souligne cet effort de diversification des canaux de communication, complété par la certification du compte Instagram et la communication sur certaines formations.

La direction a mis en place un réseau de correspondants communication issus des UFR et des services, animé par un comité de rédaction. Son objectif est d'identifier les besoins au plus près des communautés et d'y répondre dans le respect des orientations d'établissement. Ce modèle de réseau, qui privilégie la proximité en responsabilisant les correspondants – autonomes pour diffuser des informations sur les écrans dynamiques, contributeurs au magazine, ambassadeurs des besoins de leurs composantes —, est bien adapté à la taille et aux traits distinctifs de l'université.

Le cabinet du président joue dans la communication de l'établissement un rôle dont les entretiens ont permis de prendre la mesure. Au-delà de sa contribution aux choix structurants de l'université (choix de l'identité visuelle, de certaines informations institutionnelles, de la communication sur les grands événements) ou de la gestion de crise, il assurera la communication de la Villa Créative et de la future Villa Naturalité. Il a travaillé avec la Maison de la communication sur la charte de la communication et en assure aujourd'hui la diffusion.

Si le comité souligne la qualité des efforts engagés depuis cinq ans, il signale deux manques :

En l'absence d'études et de mesures d'impact des actions de communication (à l'exception de mesures quantitatives classiques des vues du magazine ou du site web), le comité n'est pas en mesure d'évaluer le réel impact de ces actions sur le sentiment d'appartenance de la communauté ou sur les relations partenariales.

Comme cela a été précisé au cours des entretiens, une stratégie de communication écrite et validée par le président a été mise en place en 2019, via des outils et process manquants qui ont été créés pour communiquer efficacement à long terme, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement. Le comité relève toutefois l'absence d'un véritable plan de communication pluriannuel.

Le comité recommande à l'université d'engager des analyses d'impact susceptibles de l'amener à adapter ses actions de communication à leurs résultats et de se doter d'un plan pluriannuel qui oriente la stratégie de communication interne et externe sur une plus longue période.

De même, si la direction de la communication est régulièrement invitée aux trois conseils (CA, CR et CFVU), **le comité préconise que le rôle et le positionnement de la Maison de la communication au sein de la gouvernance soient davantage formalisés et affirmés, notamment par la mise en place de rencontres pérennes avec le président et la directrice de cabinet.**

Un système d'information structuré et doté d'une vision stratégique

La direction opérationnelle des systèmes d'information (DOSI), qui regroupe 30 ETP, assure la maîtrise d'œuvre du système d'information et de l'ensemble des aspects numériques de l'université. Rattachée au DGS, elle centralise l'ensemble des fonctions de support informatique. Dans la mesure du possible, elle externalise et mutualise ses services et privilégie les offres de services de la communauté (AMUE, RENATER, E-Sup, etc.). Elle a su répondre aux défis numériques de la crise sanitaire en dotant les personnels de moyens de travailler à distance, en aidant au maintien du lien entre étudiants et enseignants et en renforçant les capacités de réunion à distance — autant d'acquis que la DOSI entend pérenniser et qui ont été soulignés par l'ensemble de la communauté de l'université au cours des entretiens.

La DOSI s'est dotée d'une feuille de route du numérique décrivant la trajectoire numérique d'AU, le processus et le mode opératoire pour l'atteindre. Cette avancée majeure dans le dispositif de pilotage du numérique répond à la première partie de la recommandation du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, « établir un schéma directeur du SI et faire un choix d'interopérabilité des logiciels de gestion ».

La DOSI co-pilote, aux côtés des directions fonctionnelles concernées, des projets numériques à forts enjeux stratégiques, tels que le projet PEGASE⁴¹, dans la perspective du remplacement de l'application de gestion de la scolarité, ou le projet de « système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée » (SIHAM) présenté au cours des entretiens. Elle participe aussi au projet de simplification porté par le DGS et qui passe par de la digitalisation, ou le projet d'informatique décisionnelle en collaboration avec la direction des affaires générales et de l'aide au pilotage. À ces projets s'ajoutent de nombreux développements d'outils internes pour répondre aux besoins des usagers. Comme le relevait le dernier rapport d'évaluation du Hcéres, la DOSI privilégie en effet une approche de proximité dans un souci de répondre aux besoins de tous, ce qui est louable. Depuis la dernière visite, la DOSI a finalisé un processus et un outil collaboratif de gestion de projets avec les services, et documenté dans son intranet l'ensemble de son activité et de ses projets.

⁴¹ Projet de SI de scolarité porté par l'Agence de mutualisation des universités et établissements, AMUE et l'association COCKTAIL. AU a eu le rôle de site co-constructeur et site pilote. RAE p. 18.

Cependant, au vu des sollicitations nombreuses adressées par la communauté à la DOSI et des besoins exprimés pour accompagner la trajectoire de développement de l'université, le comité perçoit un risque de dispersion des moyens et de charges associées difficilement soutenables. **Il recommande à AU de définir des priorités, en lien avec les orientations de la feuille de route numérique, afin de sécuriser la capacité d'action de la DOSI et de maintenir une interopérabilité des systèmes d'information jugée fragile dans le dernier rapport d'évaluation du Hcéres. La mise en place d'un comité de pilotage du numérique présidé par le VP numérique, qui s'appuierait sur les expertises de la DOSI, compléterait avantageusement le dispositif.**

Le comité relève une collaboration étroite et continue avec la direction des affaires générales et de l'aide au pilotage, pour développer les outils de pilotage automatisés, dont l'insuffisance avait été soulignée dans le dernier rapport d'évaluation du Hcéres. L'acquisition d'un système d'information décisionnel auprès de l'université de Rennes 1 dont la brique « Finances » est, à la date de la visite, en cours d'installation (mise en production prévue en septembre 2023), donnera une vue transversale de l'établissement qui répondrait à un souci d'amélioration continue et d'interopérabilité. Le comité souligne la collaboration intelligente et complémentaire de la DOSI et de la Direction des affaires générales et de l'aide au pilotage (DAGAP), dans un souci d'accompagner les fonctions support et soutien de l'université et la gouvernance dans leurs activités et prises de décision.

En ce qui concerne les obligations liées à la sécurité, le comité relève que la conformité au règlement européen sur la protection des données au sein d'AU est assurée par un délégué *ad hoc*, rattaché directement à la présidence et que la sécurité interne et externe des systèmes d'information est assurée par les deux RSSI au sein de la DOSI. **Le comité s'interroge sur le cumul des fonctions de responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) avec une fonction opérationnelle et préconise le recrutement d'un RSSI à plein temps, qui serait chargé de définir et de développer la politique de sécurité de l'information au sein d'AU et de formaliser des plans de continuité et de retours d'activités conformes.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5 / Une démarche qualité encore embryonnaire, qui mériterait d'être étendue et coordonnée

Quelques actions clés relevant d'une démarche qualité sont relevées par le comité :

- Le contrôle interne comptable et budgétaire (CICB), dont le dispositif est piloté par la direction des finances, est bien instruit et documenté. Il produit des cartographies des risques conformes aux meilleurs standards. En revanche, il n'existe pas de contrôle interne hors CICB. Ce sera la mission de la future direction des transformations, présentée sous cet intitulé au cours des entretiens, et celle-ci devra élargir la démarche de contrôle interne à d'autres domaines.
- Le système d'information décisionnel fait l'objet d'une exploitation effective. Il produit les tableaux de bord et dote la gouvernance d'outils d'évaluation.
- Les enquêtes d'évaluation des formations et des enseignements (EFE) qui s'inscrivent dans la politique d'AU en faveur de la réussite des étudiants⁴² mais qui sont encore en phase de test⁴³.
- L'internalisation des concepts d'amélioration continue dans les processus RH, désormais prioritaire dans l'engagement qu'AU porte en matière de pilotage des compétences.

Pour autant, la démarche qualité est encore parcellaire. Des domaines ne sont pas couverts, comme par exemple la mise en place systématique d'enquêtes sur les parcours des étudiants et leur réussite, depuis leur entrée à l'université jusqu'à l'insertion après l'obtention du diplôme. Le comité n'a pas eu non plus connaissance de dispositifs qualité dans le domaine de la recherche ou de la gestion.

La démarche n'a pas non plus progressé dans sa formalisation, en l'absence de coordonnateur politique (pas de chargé de mission ni de VP spécifique) et administratif (pas de service administratif auquel cette mission serait déléguée ni de compétences de coordination). Il n'y a pas non plus de référent qualité susceptible de formaliser cette démarche.

⁴² RAE p. 54 et Charte EFE d'AU.

⁴³ Recommandation des rapports DEF 1^{er} et 2^e cycle.

Le comité d'évaluation recommande donc avec insistance d'investir dans ce domaine en installant une démarche pérenne, exhaustive, coordonnée et évaluée, afin de pallier la faiblesse déjà identifiée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres.

Le comité note néanmoins des évolutions positives concernant le traitement de dossiers sensibles relevant de la fonctionnaire Sécurité Défense (recrutée en 2018), également responsable de la cellule de crise. La gouvernance est accompagnée sur ces sujets au fil de l'eau, dans une relation d'échange permanent et confiant avec le président. Tous les sujets font l'objet d'un suivi attentif : les évolutions réglementaires, les problèmes de radicalisations⁴⁴ aux analyses de départ à l'étranger des personnels enseignants, enseignants-chercheurs et administratifs lors de la production des ordres de mission. S'il n'existe pas d'outil de gestion à ce jour, la dématérialisation du processus est en cours. **Le comité s'interroge toutefois sur la viabilité du cumul des fonctions de FSD et de directrice du cadre de vie et de la sécurité.**

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6 / Une situation financière saine, mais fragilisée par les récents aléas conjoncturels

La direction des finances, des achats et du contrôle interne (DFACI) compte 11 ETP répartis entre 3 pôles, budget, achats, contrôle interne et de gestion. Il est à noter que la direction ne pilote plus la masse salariale depuis 2019, mission transférée à la DRH.

L'établissement dispose d'un modèle économique soutenable, qui lui permet d'atteindre ses objectifs et d'exercer ses missions. À travers les présentations des budgets initiaux ou des comptes financiers ou durant les entretiens, le comité a pu s'assurer de la maîtrise qu'a l'université des évolutions de sa situation financière globale, et de sa vision claire de la soutenabilité de ses choix à court et moyen termes. Elle s'appuie sur un ensemble d'outils dont la pertinence a été éprouvée ces dernières années. Le comité a retenu comme avancées notables :

- **Un système d'information décisionnel financier abouti.** Des tableaux de bord financiers automatisés et des rapports financiers sont à la disposition des responsables des services : états d'engagement et de recettes, publication automatique hebdomadaire des engagements et des recettes, des dépenses et des heures de cours complémentaires. Le projet de déploiement de la solution intégrée développée par l'université de Rennes 1 va asseoir ce dispositif, dès 2023, le premier domaine expérimenté étant celui des finances.
- **Une comptabilité analytique avérée.** Mise en place en 2017, elle a été déployée sur les volets FTLV en 2019, recherche en 2020, formation en 2022. Le projet de connaissance des coûts des activités (P2CA) piloté par la DGEIP a été déployé en 2021.
- **Les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP).** Pilotés par le DGS et la direction des affaires générales et de l'aide au pilotage, ils offrent une vision d'ensemble, partagée avec la communauté, à partir de critères de répartition équitable : chaque service fait remonter ses besoins, puis un arbitrage a lieu après des réunions avec la gouvernance.
- **Les projets pluriannuels d'investissements,** outils de programmation des investissements, au sujet desquels le comité remarque cependant que la capacité d'autofinancement (CAF) est peu sollicitée.

L'université a ainsi réussi à dégager un résultat positif au cours des dernières années, alimentant une CAF de plus en plus importante. Le défi de la soutenabilité du financement de la masse salariale semble avoir été relevé, grâce à un investissement réalisé sur les outils de projection et de suivi, qui ont accompagné les recrutements à de nouveaux emplois financés en partie par les ressources issues des appels à projet. Le comité s'interroge cependant sur la soutenabilité à plus long terme : le poids de la masse salariale dans les charges de l'établissement est déjà élevé (80 % en 2021) et l'impact des mesures nationales (RIPEC, RIFSEEP, point d'indice) et internes peut s'avérer déterminant. **Le comité recommande donc des projections à plus long terme, prenant en compte la pyramide des âges et le statut des personnels recrutés en CDD sur ressources propres.**

⁴⁴ AU est exposée aux tensions sociales internes et externes (le campus historique est situé à proximité de la préfecture). Plusieurs actions violentes ont nécessité l'intervention des CRS.

L'établissement se montre conscient de la fragilité de ces équilibres, comme le révèle l'exécution du budget 2022, en déficit pour la première fois dans son histoire, en raison de l'augmentation des prix de l'énergie, ou le budget initial 2023 voté également avec une prévision de déficit. AU n'est pas la seule université à rencontrer des difficultés budgétaires ces deux dernières années, compte tenu du contexte international et national, mais cette situation met en relief l'enjeu primordial de la diversification des ressources.

À côté de la subvention pour charge de service public, limitée⁴⁵, et des flux financiers des appels à projet, dont les PIA, qui sont importants, certes, mais temporaires et fléchés sur des périmètres précis d'activité, le comité préconise la poursuite de l'effort pour accroître les ressources propres, comme l'avait écrit le précédent comité. Il suggère d'actionner notamment les leviers suivants et recommande à l'établissement de :

- solliciter un soutien financier plus important des collectivités partenaires, ville d'Avignon, communauté d'agglomération du Grand Avignon, conseil départemental du Vaucluse, conseil régional de PACA ;
- valoriser son patrimoine (location, événementiel), en préfiguration à une éventuelle dévolution du patrimoine ;
- poursuivre le développement des formations payantes, notamment courtes, qui existent déjà, mais sont à conforter ;
- s'appuyer sur ses outils de comptabilité analytique pour revoir les seuils de rentabilité de ses activités payantes, comme la FTLV.

Le dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire est complet. On notera, en plus de la cartographie des risques majeurs et du plan d'action associé cités dans le RAE, l'existence d'une cartographie des macro-processus, la mise à jour d'organigrammes fonctionnels de l'agence comptable et de la direction des finances, la description des processus avec logigramme, l'identification et l'évaluation des risques critiques majeurs soumise au vote d'un CA une fois par an. L'université semble donc bien outillée pour assumer les risques liés à la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2023. **Le comité recommande de créer effectivement dans les meilleurs délais les centres de services partagés qui sont en projet, afin d'optimiser les fonctions financières.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7 / Une politique de ressources humaines volontariste, alignée sur la stratégie de développement de l'université

La direction des ressources humaines compte 21 ETP pour gérer 750 personnels (hors chargés d'enseignement et vacataires). Elle pilote depuis 2019 53 M€ de masse salariale⁴⁶. Elle est organisée en quatre pôles : gestion des personnels, GPEEC (formation, activités et compétences de l'université, cartographie des compétences), pilotage (masse salariale, contrôle interne), santé et qualité de vie au travail.

La structure d'emplois d'AU présente trois spécificités qui sont autant d'enjeux RH : une part des professeurs d'université en deçà de la moyenne nationale, à corriger⁴⁷ ; un taux de personnels administratifs de catégorie A, en net progrès⁴⁸ ; et un taux d'encadrement étudiant proche de la tendance nationale, mais très inégal selon les disciplines, à niveler. Les marges de manœuvre financières étroites amènent AU à faire des choix structurants dans sa politique de recrutement en mutualisant certaines fonctions administratives ou en réorganisant les services. Le projet d'administration présenté par le DGS participe de cette démarche, avec la création de nouvelles directions et l'organisation en trois domaines (soutien, support, transformation).

Le RAE et les entretiens ont permis de vérifier l'articulation claire de la politique RH à la stratégie volontariste de développement de l'établissement. Celle-ci se traduit dans les lignes directrices de gestion adoptées par le CA, suivant des procédures transparentes :

⁴⁵ Dans le cadre des COMP, AU pourrait discuter avec l'Etat d'objectifs à réaliser en commun avec la tutelle ministérielle dont la réalisation pourrait accroître sa dotation.

⁴⁶ RAE, p. 21 : « Au terme de la période d'exécution du contrat, le budget masse salariale de l'établissement est passé de 45,6 M€ à 53,2 M€ et a permis le recrutement ou la mobilisation de près de 90 supports d'emplois ».

⁴⁷ 220 EC dont 53 PR (+ 12,8 %, encore inférieur de plus de 10 points à la moyenne nationale) : Rapport social 2020.

⁴⁸ Les titulaires de catégorie A ont progressé de 23,9 % : Rapport social 2020.

- Le DRH participe ainsi à la future réorganisation de la direction générale des services pour en faire un levier de transformation et de simplification et un moyen de promouvoir un axe QVT.
- Le taux de recrutement des EC, dans le respect des axes de différenciation de l'université (qui se traduisent dans les profils) est de 100 %.
- La politique de promotion et la valorisation de l'excellence et de l'engagement des personnels par des promotions ciblées sont cohérentes avec la stratégie de l'établissement (25 % des promotions locales correspondent à cet objectif). Il en va de même pour l'attribution des CRCT (82 % correspondent aux axes stratégiques).

L'établissement a mis en place une mutualisation des personnels Biatss (missions de soutien et de support). Quant au recrutement des personnes en situation de handicap, AU a atteint l'objectif cible de 6 % fixé par la réglementation.

La politique de ressources humaines de l'établissement intègre les enjeux de parité et d'inclusion. AU a mis en place un plan d'action pluriannuel pour l'égalité entre les hommes et les femmes. Des référents (alerte, déontologie, intégrité scientifique, laïcité, égalité) sont aujourd'hui regroupés au sein d'un collège d'éthique. Une politique de lutte contre les discriminations, le harcèlement et les VSS comportant 110 engagements a été mise en place et un dispositif de signalement existe depuis mars 2023. Ce tout nouveau dispositif de signalement, mis en ligne un mois avant la visite du comité, porte sur l'ensemble des signalements, VSS ou autres. Depuis son ouverture, un seul signalement a été enregistré. En ce qui concerne la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), il n'existe pas de document-cadre. **En l'absence de document RSE, le comité recommande d'encadrer cette cellule d'un suivi qualitatif pour en retirer des enseignements et mener des actions à l'échelle de l'établissement.**

S'agissant de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, le RAE mentionne le redéploiement des postes à pourvoir selon les orientations stratégiques de l'établissement. C'est un point fort de la politique RH de l'université, qui évite la dispersion de ses moyens en formation et en recherche. Tous les recrutements sont dorénavant articulés avec l'un ou l'autre des deux axes stratégiques. En ce qui concerne les Biatss, l'établissement se fait accompagner d'un cabinet privé pour conduire un ambitieux projet de pilotage des compétences et soutient la mobilité interne. Quant aux postes d'EC vacants, ils sont tous mis au pot commun et travaillés en pluriannualité pour être reversés dans les structures (UFR et IUT). Deux postes de MCF vacants ont ainsi été redéployés en 2022.

Un système de primes pour les enseignants et les EC a été mis en place en 2021, pour un montant total de 900 k€ afin de reconnaître l'investissement des personnels sous différentes formes (PCA, PRP, PEDR).

En 2021, 317 agents Biatss (sur 365, soit 87 %) ont bénéficié d'un complément indemnitaire annuel pour un montant total d'environ 80 k€.

L'accompagnement des parcours professionnels se traduit par un plan de formation destiné aux managers et à la mise en place d'un parcours destiné aux métiers de formation pour un volume financier de 158 k€. L'accompagnement de la responsabilité collective est également pris en compte : responsabilité pédagogique, par exemple, auprès des EC, ou les personnels administratifs et techniques (voir le plan de développement des compétences élaboré et voté chaque année en CT). Les personnels administratifs bénéficient d'un système de guichet en fonction des demandes. **Le comité relève néanmoins qu'il n'existe pas de schéma directeur de la formation continue et recommande de combler cette lacune.**

Un dialogue social apaisé

La vie des instances de l'établissement et la fréquence des groupes de travail thématiques témoignent d'un dialogue social dont la structuration a progressé depuis le précédent rapport d'évaluation⁴⁹, malgré un contexte économique et social national tendu. Des réunions préparatoires où sont invités le secrétaire général et son adjoint ont lieu avant chaque CHSCT (désormais FS SSCT). Ce n'est pas le cas pour le CT (désormais CSA), dont les ordres du jour sont guidés par l'agenda social. Le comité prend note de ce que depuis 2020, aucune demande d'ajout aux ordres du jour n'a été sollicitée pour le CT et le FS SSCT, et qu'aucun vote de blocage n'a eu lieu en CT, ce qui témoigne d'une bonne adhésion des organisations syndicales aux choix structurants de l'université⁵⁰.

AU a développé une politique d'action sociale sous diverses formes afin d'accompagner ses personnels (actions de solidarité et collectives, secours exceptionnels d'environ 50 k€/an). Une cellule de veille sociale existe et se réunit régulièrement pour débattre de situations de mal-être individuel et collectif. Un groupement d'accompagnement au travail (GAT) est investi d'une fonction de veille socioprofessionnelle au niveau individuel et collectif ; un autre de ses objectifs est la rédaction d'une charte du manager. Il existe une

⁴⁹ Rapport d'évaluation 2017, p. 26.

⁵⁰ Les instances sociales sont appelées CT et CHSCT dans le RAE. Le présent rapport a choisi de garder ces dénominations.

conseillère de prévention qui coordonne 35 assistants dans l'établissement et rédige un rapport annuel. Un service de santé au travail externalisé est chargé du suivi médical. La dématérialisation des outils de prévention passe par la mise en place d'un logiciel de gestion intégrée des risques, **que le comité recommande d'inscrire dans la liste des priorités numériques de l'université.**

Référence 8. «L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.»

8 / Une fonction immobilière rationalisée et maîtrisée, à doter de compétences nouvelles dans la perspective de la dévolution du patrimoine

La direction du patrimoine immobilier, composée de 22 ETP (dont 10 pour la maintenance et 3 pour les missions stratégiques)⁵¹, a récemment opéré une mutation intéressante avec le transfert des missions de logistique vers la nouvelle direction du cadre de vie et de la sécurité.

L'université est implantée dans deux campus, distants de 10 km, le campus historique Hannah Arendt et le campus Jean-Henri Fabre. Le RAE et les entretiens attestent une connaissance maîtrisée de son patrimoine intégrant les thématiques de la sécurité, de la sûreté et de l'accessibilité des locaux.

L'obtention de crédits du CPER pour deux projets phares sur les trois qui avaient été présentés — extension de l'UFR STS et transformation de la bibliothèque en Learning Center — confirme la qualité des dossiers de candidature et la pertinence des projets.

L'outil du PPI qui couvre la période 2018-2022 est un autre point fort du dispositif de pilotage immobilier. Sous la responsabilité de la direction, il est révisé annuellement en fonction des priorités et des besoins exprimés. L'identification des projets se fonde sur un dialogue en continu entre la direction, les composantes et les campus ; la priorité se fait à travers des SWOT et suivant des critères de faisabilité. Un avenant au PPI a été voté au CA du 15 décembre 2020 pour tenir compte des nouveaux besoins. Il est financé à 40 % par l'État ou les collectivités territoriales et pour une autre part sur fonds propres, par prélèvement sur un fonds de roulement qui a triplé entre 2012 et 2020.

L'établissement définit une gestion logistique qui vient en appui de ses missions. À cette fin, une nouvelle direction du cadre de vie et de la sécurité a été créée en 2022. Composée de 20 ETP auxquels s'ajoute une quarantaine d'agents sous-traitants, elle a entre autres la charge de la gestion de l'entretien des bâtiments, de la flotte de véhicules, des déchets, de l'accueil des publics et de l'événementiel. Au-delà de la coordination de ces activités, la création de la direction a permis deux avancées économiques majeures :

- Structurer la valorisation du patrimoine en mettant en place des grilles tarifaires rénovées incluant le coût des fluides et des services de sécurité, etc. Le projet consiste à proposer une offre de service intégrée, qui sera prochainement soumise à la validation des instances.
- Développer une expertise des marchés en vue d'une optimisation des moyens et des politiques appliquées, en supprimant les doublons, centralisant les marchés et optimisant le parc des véhicules.

L'effort entrepris par l'université dans le domaine de la performance énergétique est très significatif et s'est accentué ces dernières années, dans un contexte pourtant difficile. Plusieurs opérations notables, conduites avec l'appui d'un économiste de flux, ont été distinguées par le comité, parmi lesquelles :

- Projet d'1 M€ de travaux sur les réseaux de chauffage : effort de 250 000 € sur la chaufferie ; rénovation de la distribution de chauffage ;
- Mise en œuvre d'une installation photovoltaïque ;
- Financement du programme de changement des ampoules ;
- Remplacement de l'ensemble des pompes à débit fixe du bâtiment Sud par des pompes à débit variable (96 k€).

Pour ce qui est de l'implication et de la dynamique collective autour des questions d'impact environnemental, l'année 2022 aura été déterminante, sous la pression du contexte international. Un plan de sobriété, rédigé et piloté par la direction du patrimoine immobilier en 2022, permettra de responsabiliser la communauté et d'orienter les efforts sur ces enjeux. La nomination en 2022 d'une vice-présidente déléguée à

⁵¹ Rapport social 2020.

la transition environnementale est un autre atout. Son arrivée s'est traduite en peu de temps par un ensemble d'actions de sensibilisation. Enfin, le comité salue le financement de projets de transition conçus par les étudiants sur le campus. **Le comité préconise une collaboration dorénavant plus effective et organisée entre la vice-présidente, la direction de l'immobilier et la direction du cadre de vie et de la sécurité afin d'optimiser les initiatives en matière de transition environnementale.**

Le projet d'accéder à la dévolution du patrimoine a été évoqué tout au long de la visite, avec un objectif de réalisation à horizon de deux ans, répété à plusieurs reprises. Il s'inscrit dans la trajectoire de développement de l'université. **Le comité attire l'attention de la gouvernance de l'université sur les risques qu'il y aurait à vouloir y accéder à trop court terme. Ce projet réclame en effet une analyse détaillée du modèle économique à long terme, des compétences et moyens nécessaires pour le rendre viable, du système d'information requis, des contraintes juridiques à lever, que ne peut assurer seule la direction du patrimoine immobilier, dotée de seulement deux contrôleurs de gestion patrimoniale. Un accompagnement de l'IGESR sur ces prérequis serait souhaitable, ainsi qu'une feuille de route décrivant le chemin critique jusqu'à l'obtention de la dévolution.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

1. Une politique de différenciation cohérente, qui a connu au cours du dernier contrat un déploiement opérationnel probant.
2. Une refonte organisationnelle engagée sur des bases solides.
3. Une communication globalement efficace.
4. Un système d'information structuré pour répondre aux besoins du pilotage stratégique.
5. Une situation financière saine, malgré l'insuffisance des ressources propres et les fragilités qu'ont révélées les crises successives depuis 2020.

Faiblesses

1. Un établissement de petite taille aux moyens limités.
2. Un modèle économique partiellement abouti.
3. Une stratégie de développement des partenariats internationaux peu lisible.
4. Un soutien des collectivités qui pourrait être plus substantiel.
5. Une démarche qualité encore embryonnaire, et ce depuis longtemps.

Recommandations

1. Se doter d'une stratégie pluriannuelle des ressources propres afin d'installer un modèle économique durable.
2. Développer plus fortement la trajectoire DD&RS.
3. Densifier les relations avec le réseau d'entreprises partenaires.
4. Formaliser la place et le rôle de la Maison de la communication au sein de la gouvernance.
5. Recruter un RSSI à plein temps, qui serait chargé de définir et développer la politique de sécurité de l'information d'AU.
6. Mettre en place un schéma directeur de la formation continue du personnel.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / La poursuite d'une politique de différenciation proactive, qui a permis un ancrage dans le territoire grâce à de multiples partenariats

L'Université d'Avignon (AU) est tutelle de 13 UR dont six en tutelle unique, deux UMR en cotutelle avec l'Inrae⁵², cinq avec de multiples cotutelles, dans lesquelles la part des EC d'Avignon est parfois très minoritaire⁵³.

Elle réunit 760 personnels dont 275 EC et 238 Biatss titulaires et 107 EC contractuels et 140 Biatss contractuels qui se déclinent pour la recherche en 254 personnels affectés dans les 13 UR dont 218 enseignants-chercheurs et 36 Biatss⁵⁴. Elle réunit 230 doctorants répartis en 110 pour CPSN et 120 pour Agrosiences.

Poursuivant l'organisation de la recherche entamée depuis deux contrats quinquennaux, AU a renforcé sa politique de différenciation afin de conserver sa place, tant sur l'échiquier régional que national et international. Elle continue de s'appuyer sur les Labex⁵⁵ et les Instituts Carnot⁵⁶, et s'est dotée d'un dispositif de chaires partenariales qui a permis la création en 2021 d'une chaire en IA cofondée avec sept partenaires industriels⁵⁷. La Société Universitaire de Recherche (SUR) Villa Créative⁵⁸, dont l'ouverture est annoncée comme imminente, sera un outil important de la politique de recherche ; elle doit être complétée par une Villa Naturalité encore en projet.

Ces dispositifs renforcent les liens de l'établissement avec des entreprises, lui apportent une reconnaissance internationale par labellisation de recherches menées dans ses murs, financent divers types de contrats doctoraux⁵⁹, lui permettent, enfin, d'affermir ses domaines de spécialisation⁶⁰ et le dépôt de brevets et licences⁶¹. Cette politique assumée a permis de consolider les deux pôles de l'établissement (Agrosiences et CPSN) grâce entre autres à :

- des réponses à des AAP européens, en bénéficiant de structures mixtes auxquelles elle appartient : Qualisud (UMR C95), qui relève de l'axe agrosiences, a participé à 4 ERC en porteur et à 7 en partenaire ; dans celui des industries culturelles et créatives (ICC), AU est lauréat, comme membre d'une fondation composée de UAM, UCA, AU et la région PACA, du KIC EIT (Horizon Europe 2021-2027, 150 M€, 50 partenaires).
- des accords-cadres signés en 2015 avec les grands organismes de recherche comme l'Inrae et le CNRS⁶² ;
- des financements obtenus dans le cadre du PIA 4 : EUR Implanteus, créée en 2020 pour l'axe Agrosiences⁶³ ;

⁵² UMR 1114 EMMAH et UMR 408 SQPOV.

⁵³ 13% de membres d'AU dans l'UMR CIHAM, 9,6% dans l'UMR IMBE, 9,4% dans Qualisud mais 45% dans le Centre Norbert Elias.

⁵⁴ En 2021, 113 EC et 20 Biatss sont affectés aux six unités propres de recherche, 95 EC et 18 Biatss aux sept UMR, selon les indications de la synthèse recherche. Certains EC sont membres d'UMR dans la tutelle desquelles UA n'intervient pas.

⁵⁵ DER, p. 28 et p. 12 « l'appartenance à l'Institut Convergence Language, Communication & Brain (LCB), qui s'inscrit dans la continuité du BLRI (Labex "Brain and Language Research Institute", 2011-2019) ».

⁵⁶ Instituts Carnot Qualiment (3^e labélisation en 2020) et Cognition (2020) pour recherche contractuelle et partenariats et transfert de technologie.

⁵⁷ Les sept membres fondateurs sont Orange, Airbus, Bertin, Validsoft, Orkin, Cercola et Numérique Une Certification.

⁵⁸ DER, p. 5.

⁵⁹ DER, p. 30 avec la chaire UNESCO Chimie Verte et Durable du Végétal établie en 2022 (portée par l'UMR SQPOV).

⁶⁰ DER, p. 14-15 L'institut Carnot Qualiment pour le domaine de l'agroalimentaire (laboratoire SQPOV) et Cognition pour la recherche en cognition pour les entreprises (laboratoire LIA).

⁶¹ DER, p. 25 et p. 30. Comme les brevets sont déposés par les UMR multiples, il n'a pas été possible d'apprécier précisément la part d'AU.

⁶² DER, p. 5.

⁶³ Par exemple la plateforme 3A qui consolide la position du site d'Agroparc sur les recherches en agrosiences aux niveaux national et international. Celle-ci a été mise en place grâce à l'État, la Région, le conseil départemental du Vaucluse, le

- une stratégie clairement définie et systématique de soutien aux deux pôles de recherche, avec un souci d'équilibre entre les deux, même lorsque les réponses aux AAP n'ont pas été couronnées de succès : en parallèle à l'EUR Implanteus, l'EUR InterMedius a été mise en place et financée sur fonds propres et DSG pour l'axe CPSN ;
- une SFR Tersys créée en 2010, sous tutelle Inrae et AU, regroupant cinq unités propres Inrae, trois unités propres AU et 6 UMR, et une FR Agorantic soutenue par le CNRS : leur caractère transversal a permis de candidater avec succès à de nombreux grands AAP ;
- des AAP de la Commission Recherche directement en lien avec la structuration en deux axes : l'un des critères dans le processus de sélection sur AAP est l'adéquation aux projets de l'établissement et la plus-value pour celui-ci ; un doublement de l'enveloppe recherche est également à relever⁶⁴ ;
- un renforcement de la structure d'appui à la recherche DARI pour la détection, l'accompagnement dans le montage de projets, le soutien aux EC et le suivi des projets.

La participation de laboratoires d'AU aux Labex et Equipex ont permis jusqu'ici à l'établissement de s'appuyer sur des partenaires puissants et d'accroître ainsi son rayonnement dans les domaines de différenciation choisis, le meilleur exemple étant la Chaire Unesco portée par l'UMR SQPOV, dont les EC d'AU ne représentent pourtant que 14 % des effectifs⁶⁵. AU sait rentabiliser les préparations de réponses aux AAP : même quand les projets ne sont pas retenus, ils sont implémentés par l'établissement sur fonds propres⁶⁶ — ce qui pose la question de la soutenabilité de cette politique volontariste et ambitieuse à moyen et long terme, mais cette question ne se pose pas pour ce seul établissement.

Par ailleurs, un effort d'internationalisation de la recherche est à noter : 15 % de doctorants internationaux dans l'ED Culture et Patrimoine, 30 % dans l'ED Agrosociétés et sciences ; 7 thèses en cotutelle bénéficient d'un soutien spécifique depuis 2020 et des dispositifs pour soutenir les mobilités courtes ont été mis en place. Le comité regrette de ne pas avoir disposé d'information sur les pays, les thématiques, voire les universités concernées dans une stratégie globale d'établissement.

La forte progression des moyens mis à disposition de la recherche⁶⁷ concourt à des résultats notables, même s'il n'est pas toujours possible, dans le cadre des UMR, de mesurer la contribution d'AU. On peut donner comme exemple en SHS l'UMR CIHAM, qui bénéficie d'un fort réseau international (École française de Rome, Casa de Velázquez) et totalise près de 9 publications par EC ou chercheur dans les grandes revues du domaine⁶⁸ ; dans le domaine ST, EMMAH, qui a notamment signé 5 projets CASDAR et 3 déclarations d'invention⁶⁹ et LIA, qui totalise 89 contrats avec le monde socio-économiques et 4 déclarations d'invention⁷⁰ ; enfin, dans le domaine SVE, IMBE qui a passé 50 contrats de recherche industrielle et compte 2 équipes internationales⁷¹. Enfin le recrutement des EC⁷² et des personnels d'appui à la recherche correspond aux axes stratégiques de l'établissement et contribue à sa reconnaissance nationale et internationale⁷³.

AU a augmenté significativement les ressources issues des contrats de collaboration scientifique dans les deux axes de différenciation propre⁷⁴, et en fait aussi bénéficier des activités de recherche dans les domaines non privilégiés, ce qui permet de ne pas les marginaliser.

Grand Avignon et le FEDER (3 M€ 2014-2020). Elle comprend une plateforme de contrôle de l'environnement (PCE), une plateforme analytique (PA) regroupant trois plateaux (métabolomique, spectrométrie et microscopie) et une plateforme de physiologie animale et humaine (PPAH) (RAE, p. 33).

⁶⁴ RAE, p. 31 : de 707 k€ à 1334 k€ sur le contrat. On notera également que 50% des prélèvements de frais sur contrats sont reversés aux laboratoires.

⁶⁵ DER, p. 29.

⁶⁶ Il semble que ce sera le cas pour le projet ACTE soumis, mais non retenu.

⁶⁷ Projet de budget 2021 - Note de présentation (annexe 5) et Budget initial 2021, synthèse des documents budgétaires (annexe 4).

⁶⁸ DER, p. 18.

⁶⁹ DER, p. 25.

⁷⁰ DER, p. 25.

⁷¹ DER, p. 29-30.

⁷² Fiches DGRH, p. 6 La part d'exo-recrutement est plus faible que la moyenne nationale observée : l'endorecruitment représente 66,7% pour les PR et 20,7% pour les MCF, les mutations étant respectivement de 8,3% et 6,9% pour l'année 2021. On note également p. 7 que la proportion des PR étrangers est plus haut que la moyenne nationale alors que c'est l'inverse pour les MCF.

⁷³ À la date de la visite du comité Hcéres aucune CPJ n'avait été obtenue.

⁷⁴ Pour l'axe Agrosociétés, le RAE indique un accroissement significatif des ressources issues des contrats de collaboration scientifique, hors AAP européens et internationaux : + 245 % (de 1 420 k€ à 3 480 k€) entre 2012-2016 et 2017-2021, représentant 62,8 % du total réalisé par l'établissement au cours de la période de référence. Les ressources générées par les grands AAP nationaux et européens ont progressé de 1,681 à 3 032 M€ (+180 %), soit 41,5 % du total réalisé par l'établissement (RAE p. 30). Pour CPSN, les ressources propres générées par les contrats de recherche ont augmenté plus significativement encore que pour Agrosociétés (+310% de 2 M€ à plus de 6 M€) : elles proviennent majoritairement des projets ANR et des projets européens (+271%) et des contrats de collaboration (+439%).

Le comité est frappé à la fois par le dynamisme de la politique de recherche de l'établissement et sa très grande complexité, du fait de la coexistence d'UMR de taille considérable, de petites unités de recherche qui ne sont pas toutes alignées sur les axes stratégiques et de projets structurants très liés à la politique de spécialisation. Il comprend que la taille de l'université et la nécessité de concilier une grande diversité de champs dans le recrutement des EC avec une politique de spécialisation passe nécessairement par une organisation complexe. Il recommande vivement de cartographier de manière plus claire le paysage de la recherche, afin de conserver, voire d'amplifier, le dynamisme observé au cours de la période de référence.

Une orientation vers la science ouverte et un renforcement de la Culture Scientifique Technique et Industrielle

La Villa Créative⁷⁵, dont l'inauguration était annoncée pour l'été 2023 mais qui ouvrira finalement en juin 2024, devrait être un outil précieux au service du développement de partenariats socio-culturels pour l'axe CPSN ; un pendant pour l'axe Agrosociences est envisagé sous le nom de Villa Naturalité⁷⁶. L'une des missions de la Villa Créative correspond en partie à des missions de CSTI puisqu'il s'agit d'amplifier la communication autour de l'actualité scientifique et de participer au rayonnement de l'écosystème culturel avignonnais⁷⁷. Le comité apprécie le potentiel du projet mais espère que la gestation de la Villa Naturalité sera moins longue que celle de la Villa Créative. Il regrette aussi que la communication autour de ces projets structurants reste trop générale et ne permette pas de saisir leurs impacts réels.

Un collège d'éthique est en cours de constitution et rassemble la référente déontologie, le référent Intégrité scientifique, le VP égalité et la lanceuse d'alertes. Il met en place des dispositifs de sensibilisation, de formation, de prévention et de contrôle. Les référents sont bien identifiés par les services idoines et les questions de déontologie et d'éthique font partie des formations offertes par les ED.

La bibliothèque universitaire assure la politique des publications en accès ouvert sur HAL (transferts des données, accompagnement et formation). Par ailleurs une collaboration avec URFIST Méditerranée permet d'offrir aux doctorants une formation à la science ouverte (journée OpenAccess une fois par an). Un baromètre de la science ouverte a été mis en place⁷⁸ et un reporting régulier permet de remédier aux problèmes du dépôt sur HAL. En tant que tutelle d'OpenEdition⁷⁹, AU a accentué son soutien à cette politique au cours de la période 2016-2022 (attribution d'un poste de technicien et une dotation en augmentation de 25 %). Une assistance aux Plans de Gestion des Données (PDG) et à l'ouverture des données doit être mise en place. L'établissement est membre de l'Equipex Commons⁸⁰, qui promeut la science ouverte en SHS. Les Éditions universitaires d'Avignon (EUA) sont engagées dans le processus de science ouverte, notamment par un bouquet de revues : les quatre collections des EUA sont présentes dans OpenEdition (notamment avec le modèle Freemium), l'une d'entre elles est accessible au travers de la chaîne Canal U d'AU, qui diffuse également des manifestations scientifiques. Une « charte des sciences participatives » a été signée en février 2022.

L'orientation vers la science ouverte fait l'objet de nombreuses initiatives, parfois locales, parfois à travers l'implication d'UA dans des programmes nationaux. Le comité recommande de poursuivre cet élan, mais aussi de lui donner une plus grande lisibilité, au moins en termes de communication, et de préférence en travaillant les articulations entre ce qui est local et le reste. L'enjeu en sera particulièrement important avec l'ouverture attendue de la Villa Créative.

La recherche à AU se distingue à différents niveaux : une reconnaissance internationale dans certains domaines (texte et théâtre ; histoire et archéologie des mondes chrétiens et médiévaux ; les mathématiques, l'environnement et le traitement informatique des langues ; la sécurité alimentaire et la qualité des produits végétaux⁸¹) qui fournissent des publications d'excellence internationale (par exemple l'UMR IMBE⁸²). Les

⁷⁵ La Villa Créative (DER, p. 14-15) est une société universitaire de recherche (SUR) sur financement du CPER 2015-2020 et du PIA 3. Il a été confirmé au cours des entretiens qu'elle doit ouvrir en 2023. Ses missions portent sur la formation, la création, l'innovation, l'expérimentation et la recherche. Lieu de rencontres, de partages et de collaborations, elle vise à rapprocher les mondes académiques, de recherche et de l'entrepreneuriat autour de l'axe de spécialisation « Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques ». De ce point de vue elle contribue à la diffusion de la culture scientifique et technique.

⁷⁶ Il est indiqué dans le RAE (p. 15) que les financements requis ont été inscrits au CPER 2021-27 et que cette seconde Villa bénéficie du soutien du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et de la CDC. Elle s'inscrit d'autre part dans l'opération d'intérêt régional (OIR) *Naturalité* de la Région PACA (RAE, p. 5).

⁷⁷ Entretiens. On peut noter que 2 ETPT au sein de la DARI sont affectés à la communication et la CSTI.

⁷⁸ Il indique un taux supérieur au taux national de publications en accès ouvert (73% pour AU contre 62% au niveau national).

⁷⁹ Avec le CNRS, AMU et l'EHESS.

⁸⁰ A travers l'infrastructure d'Open Edition, localisée à Lyon comme la Très Grande Infrastructure de Recherche (TGIR) HumNum et l'infrastructure Métopes (localisée à Caen).

⁸¹ DER, p. 5.

⁸² DER, p. 29.

laboratoires développent des partenariats à différentes échelles (industries, institutions culturelles, entreprises) qui permettent un accroissement des ressources propres, et avec les ONR — principalement le CNRS et l'Inrae —, qui font profiter les équipes de l'AU de leurs réseaux et personnels d'appui à la recherche.

L'activité de recherche reste encore trop concentrée sur quelques équipes par discipline. La réorganisation en profondeur de la Fondation universitaire devrait permettre d'effectuer des levées de fonds pour soutenir sa trajectoire, et le recrutement de personnels à la direction de la recherche, d'aller vers des réponses à appels à projets d'envergure européenne et internationale.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Un effort important pour obtenir des moyens de soutenir la recherche, mais une assise financière à consolider

La mobilisation de tous les leviers d'une politique partenariale volontariste a permis d'accroître de plus de 250 % les ressources propres de la recherche partenariale sur l'axe Agrosociétés en moyenne pendant le contrat 2018-2023 par rapport à 2013-2017.

Le comité relève de beaux succès remportés dans les AAP⁸³, avec en particulier une réussite de 26 % des projets proposés à l'ANR, mais constate néanmoins une fragilité sur le plan financier à long terme. Il note une inversion significative du taux de contribution des axes aux ressources propres de l'établissement : de 46 % (CPSN) et 54 % (Agrosociétés) au cours de la période 2012-2016 à 57,3 % (CPSN) et 42,7 % (Agrosociétés) au cours de la période 2017-2021.

Un centre de responsabilité budgétaire (CRB) améliore la lisibilité et le pilotage du budget et assure souplesse et réactivité. Les réunions tous les deux mois avec les directeurs d'unités de recherche permettent d'ajuster et de réviser les budgets. Les grands projets sont soumis à des évaluations par la CR en amont, avec des évaluations externes, notamment pour les gros projets⁸⁴ —, l'évaluation *a posteriori* étant considérée comme chronophage et inutile par le RAE.

l'AU revendique la transparence des processus de dotation des UR. Dans la lettre de cadrage budgétaire 2021, il est indiqué que les dotations sont indexées aux résultats et au projet des laboratoires. La moitié des prélèvements sur contrats sont reversés aux laboratoires (150 k€ en 2020). On observe une augmentation de 10 % des dotations aux deux SFR, de 40 à 44 k€, de même qu'un accroissement de l'enveloppe globale pour la recherche, qui est passée en 2021 de 1072 k€ à 1333 k€ (+24,5 %). On relève aussi en 2021 l'augmentation de 10 % de la dotation des laboratoires, qui s'élève à 694 k€⁸⁵.

On note encore la poursuite des efforts pour augmenter les ressources propres par le dépôt de réponses aux AAP du PIA et par la vente de prestations de recherche aux entreprises.

La politique de recrutement est menée dans le but explicite de renforcer la spécialisation de l'établissement sur ses axes prioritaires : l'AU dispose de 223 postes d'EC⁸⁶ et 36 de Biats en appui à la recherche⁸⁷ en 2021. Un pôle « Ingénierie de projets et développement international » a été créé en 2018 au sein de la direction d'appui à la recherche et à l'innovation (DARI). Ce pôle assure la veille sur projets, l'incitation et l'aide au montage de projets de grande envergure ; il a bénéficié de deux recrutements pour accompagner les EC dans le dépôt de projets, notamment par des formations. La DARI apporte son soutien à l'organisation de manifestations scientifiques, de formations et d'aides à la traduction en anglais. Ses effets doivent encore se traduire concrètement.

L'établissement développe des outils de soutien à la mobilité entrante et sortante des chercheurs sous forme d'appel à projets annuels (programme « Mobilité », « Invitation en Résidence » et « Perdiguier » pour les

⁸³ L'établissement a notamment été lauréat des AAP suivants (RAE, p. 6) : CAPACITE dans le cadre du PIA3 pour 7,9 M€, NCU pour Implanteus pour 5 M€, PANORAMA (avec AMU pour TIP « Territoires d'innovation pédagogique ») 0,65 M€, AMI SUR pour la Villa Créative (0,5 M€ État, 0,5 M€ de financement privé, 0,9 M€ d'autorisation d'emprunt près de la CDC et 1,5 M€ du MESRI). D'autre part plusieurs laboratoires ont été, en portage ou en collaboration, lauréats de certains AAP, par exemple pour le LAPEC 2 ANR — SoSweet en 2020 et Nitrosocard en 2021 (DER, p. 19).

⁸⁴ Entretiens.

⁸⁵ Lettre de cadrage budgétaire 2021.

⁸⁶ Fiche DGRH Politique contractuelle DGRH A1-1/DGRF_H C1-1, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, données 2021. En baisse de 3,4% sur la période de référence.

⁸⁷ Synthèse d'évaluation de la recherche, p. 5.

doctorants)⁸⁸; une soixantaine de chercheurs d'Avignon ont pu en bénéficier. AU s'est également engagé dans le programme PAUSE et a accueilli trois chercheurs afghans.

Le comité n'a pas pu apprécier les effets de ces dispositifs. Il recommande de suivre les flux de mobilités entrantes pour développer cette dimension internationale de la recherche.

Depuis 2017, l'établissement utilise les décharges de services pour soutenir la recherche : le portage d'un projet de recherche, de transfert ou d'innovation ouvre droit à une décharge dont le montant est indexé sur les volumes financiers du projet. Ces décharges sont valorisables (en PCA), elles peuvent être reportées d'une année ou cumulables sur un compte cumul recherche (CCR) qui ouvre un droit à CRCT. 69 décharges de ce type ont été accordées en 2021. Il en va de même pour les grands projets de recherche.

Enfin, la dématérialisation plus systématique mise en place par l'établissement depuis la pandémie doit permettre une souplesse et une réactivité intéressantes pour la recherche.

En revanche, il n'est pas fait mention d'une candidature au label HRS4R pour conforter l'attractivité des carrières des EC au niveau européen, et ainsi accélérer une trajectoire de recrutement à l'international, trajectoire pour l'instant impossible à mesurer faute d'informations.

AU a fourni un travail considérable pour trouver des financements permettant de soutenir ses orientations en matière de recherche, mais ceux-ci — essentiellement des financements sur AAP — restent fragiles. Le comité recommande que ces derniers soient consolidés par une politique de levée de fonds propres.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Des choix stratégiques alignés sur les axes de différenciation pour soutenir l'innovation

Le RAE affirme la priorité donnée par AU au développement de sa politique d'innovation au cours de la période de référence. Parmi les éléments mis en avant, le comité a noté le renforcement et la structuration de la DARI (direction de l'appui à la recherche et l'innovation), ainsi que la nomination en 2016, dès l'installation de l'équipe présidentielle actuelle, d'un vice-président délégué au développement économique et à la valorisation.

Une recommandation de la précédente évaluation du Hcéres portait sur la nécessaire clarification et spécification du rôle des différents acteurs de la valorisation. AU a atteint cet objectif en abordant de manière inclusive l'ensemble du continuum recherche/formation/innovation, pour chacun des deux axes de différenciation Agrosciences et CPSN. Sa stratégie d'innovation et de valorisation de la recherche s'appuie sur tous les acteurs, tels que la SATT, les incubateurs, les pôles de compétitivité, les instituts Carnot, ce qui permet d'assurer une meilleure lisibilité de la chaîne de valeur de l'innovation. Les relations d'AU avec ces acteurs sont contractualisées et incluent des participations dans les gouvernances respectives.

Une série de dispositifs de soutien à l'innovation vient renforcer la capacité de détection de projets de l'établissement, tels que des bourses « coup de pouce Jeunes entrepreneurs », un passeport « Innovation entreprises », la création d'une UPRI ou encore le programme « Business Units », porté par la direction de la recherche et destiné à « faciliter la création de start-up (SU) par les enseignants-chercheurs ou de préparer un transfert de technologie ou de savoir-faire à un tiers extérieur à l'Université⁸⁹ ». Un dispositif de chaires partenariales a été adopté (deux ont été créées dans la période de référence⁹⁰) et le soutien aux projets de partenariats structurants a été développé, ce qui a aidé à la croissance des contrats industriels, donc des ressources liées à la valorisation de la propriété intellectuelle.

La politique d'innovation mise en œuvre par AU s'inscrit dans une dynamique résolument partenariale, qui entend placer l'établissement en position de pilotage et d'animation des communautés d'acteurs

⁸⁸ « La mobilité des doctorants bénéficie d'un fort soutien de l'établissement à travers un programme de bourses sur fonds propres pour les sortants, avec le programme Perdiguier, et pour les entrants, un programme de soutien aux cotutelles. L'enveloppe dédiée a augmenté de 35 % entre 2016 et 2021. Sept cotutelles de thèse internationales ont bénéficié de cette aide ces deux dernières années. L'établissement a également augmenté à la fois le montant et le nombre des bourses 14 d'excellence sur fonds propres (bourses Mistral) destinées aux étudiants internationaux entrants en master. Celles-ci sont passées de 10 à 12 k€ et de 4 à 7 attributions annuelles. » (RAE p. 13-14.)

⁸⁹ Document de cadrage « dispositif de financement de la commission de la recherche : programme Business Units ».

⁹⁰ Intelligence artificielle et écoextraction.

académiques et socio-économiques sur les axes Agrosociences et CPSN. Si cette proposition a le mérite de clarifier les orientations et les ambitions d'AU quant à sa contribution aux écosystèmes d'innovation du territoire, elle manque de structuration concrète. Le comité recommande à l'établissement de partager cette vision stratégique avec ses partenaires, afin de s'assurer d'un alignement optimal des collectivités et des acteurs socio-économiques.

La mobilisation des expertises de l'établissement au service des politiques publiques intervient plutôt sur projet, en réponse à des sollicitations ponctuelles contractualisées avec les collectivités. AU est partie prenante et contributrice active aux deux opérations d'intérêt régional (OIR) alignées sur les axes Agrosociences et CPSN (Tourisme et industries créatives).

Le RAE propose une analyse documentée des résultats de la politique d'innovation par axe, qui permet d'apprécier la progression en volume des recettes de contractualisation, en forte croissance. **Si en première lecture on peut y voir un effet de rattrapage par rapport à la situation antérieure, le comité considère que la forte croissance affichée est aussi le reflet d'une stratégie plus proactive et d'une meilleure structuration de la valorisation au cours de la période de référence. Afin de confirmer cette tendance, le comité suggère d'afficher des objectifs de progression pour les années à venir.**

4 / Une politique volontariste d'inscription de la science dans la société

Un chargé de mission « science et société » a été nommé en 2021 pour coordonner la politique Science avec et pour la société (SAPS) de l'établissement. Il est appuyé par le pôle communication, recherche, médiation et diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI), qui a été renforcé d'un ETP lors du précédent contrat. Quoique la candidature à l'AMI SAPS en 2022 n'ait pas abouti, elle a tout de même permis de structurer le projet d'établissement et fortifié l'ambition d'ouvrir un laboratoire du dialogue entre science et société.

Les activités de médiation scientifique se manifestent par le partenariat avec l'ANR sur les « Rencontres Recherche et Création ». La médiation culturelle s'illustre par la mise en place du Patch Culture et mobilise des emplois étudiants⁹¹.

La politique d'ISS prend corps à travers diverses actions menées à l'attention du grand public et du public jeune, certaines à l'initiative de l'université (« Rendez-vous de l'université », « Midisciences »...), d'autres s'inscrivant dans des manifestations nationales (Fête de la Science, « Ma thèse en 180 secondes »...). Le comité estime que l'université a encore une grande marge de progression en la matière.

L'établissement met en avant sa Villa Créative pour contribuer au renforcement de cette dynamique. Si le projet s'affiche avec une dimension CSTI affirmée, les modalités de sa mise en œuvre mériteraient d'être précisées afin de rendre plus visibles les contenus de cette politique proactive. La note d'orientation stratégique mentionne la volonté de l'établissement d'affirmer sa place dans le dialogue entre science et société, et propose plusieurs pistes qu'il serait utile de concrétiser (Living Lab, espaces de coworking, d'expositions et de démonstration, accueil d'événements).

La protection du patrimoine scientifique et technique de l'établissement relève du FSD et d'une direction du cadre de vie et de la sécurité depuis 2022.

Le comité est conscient que l'établissement attend beaucoup de la Villa Créative, mais il recommande de structurer sans attendre les actions existantes et de développer de nouveaux projets pour construire une politique d'inscription de la science dans la société à la hauteur de ses ambitions.

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

5 / Des moyens revisités pour une structuration renforcée

Le renforcement de la DARI est un élément central de l'optimisation des ressources d'AU en matière d'innovation. La structuration en cinq pôles (valorisation et transfert, développement et prospective, communication et CSTI, formation par la recherche, appui administratif et financier) a amené lisibilité et

⁹¹ Le Patch Culture est un dispositif qui a pour objectif de développer et diversifier les pratiques culturelles de la communauté universitaire d'Avignon. <https://univ-avignon.fr/campus/culture/patch-culture/>

cohérence de l'offre interne, en présentant un guichet centralisé. Avec une équipe de 19 personnes et un budget de fonctionnement de l'ordre de 250 k€ annuels, le volume de projets accompagnés est passé de 100 à 250. Le pôle communication et diffusion de la CSTI est un acteur direct de la politique SAPS de l'établissement.

Le comité constate l'augmentation des taux de réussite aux AAP ANR au cours de la période évaluée : il est de 26 % au cours la période de référence et atteint 30 % en 2021⁹². Cette augmentation doit beaucoup à la politique incitative de l'établissement, avec des formations organisées par la DARI ou des ateliers organisés par les structures de recherche. Malgré cet effort significatif, Avignon Université n'a pas encore déposé de projet européen de recherche. Elle est en revanche partie prenante d'une fondation Min4CI (Mediterranean Innovative Narrative Competence Centers for Cultural and Creative Industries), qui a vu le jour en 2022, et elle a été lauréate avec ses partenaires d'un projet KIC Innovation by Creative Economy, doté de 150 M€ sur la période 2021-2027⁹³.

La Fondation d'Avignon Université a été réactivée en 2020. Créée en 2013 et dotée à l'origine d'un fonds d'un million, dont 750 k€ consommables, cette fondation s'est épuisée, faute d'une réelle stratégie de mécénat. AU entend reprendre et conduire plus fermement une politique d'attraction de mécènes s'appuyant principalement sur les relations industrielles existantes. Ce redéploiement s'accompagne d'une redéfinition des objets de la fondation qui sera amenée principalement à soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat, ainsi que des actions à caractère social et solidaire. **Le comité considère que le mécénat pourrait constituer une ressource significative, mais qu'il ne saurait se développer sans consolider une compétence spécifique en levée de fonds.**

6 / Un continuum complet au service du transfert et de la valorisation

Au-delà du renforcement de ses moyens propres, AU a développé sa participation dans l'écosystème local d'innovation, de valorisation et de transfert de technologie. L'établissement est membre de la SATT Sud-Est, des incubateurs Impulse (généraliste) et Belle de Mai (multimédia), ainsi que du consortium ICCARE, lauréat de l'AAP Prématuration/Maturation sur les industries culturelles et créatives.

La Villa Créative (15 M€ dans le cadre du CPER 2015-2020) n'a pas encore ouvert ses portes, les travaux sur le site Pasteur étant toujours en cours. Cette institution originale a pour but, entre autres, la diffusion de la culture scientifique et technique et les interactions avec les acteurs locaux. La société universitaire et de recherche (SUR) créée avec la Banque des territoires pour porter cette initiative est un montage original, qui vise à ouvrir l'université sur l'ensemble des industries culturelles et créatives (ICC) de son environnement et affiche des objectifs ambitieux (un taux de rentabilité de 8 % et un chiffre d'affaires de 900 k€).

Le projet de Villa Naturalité, financé sur l'actuel CPER, participe de la même démarche : il s'agit de doter le site Fabre et l'axe Agrosociences d'un tiers-lieu similaire destiné à renforcer l'ouverture de l'université vers le monde socio-économique.

AU mène une politique claire sur la propriété intellectuelle. Elle détient un portefeuille de PI de plus de 35 familles de brevets et de 10 marques. Cette politique a permis de multiplier par 6,5 les revenus cumulés de la PI entre 2012-2016 et 2017-2021⁹⁴.

On mentionnera encore la prise d'actionariat dans des start-up, dont certaines créées par des EC de l'établissement, comme UV Boosting⁹⁵. Les plateformes mutualisées sont systématiquement ouvertes aux partenariats socio-économiques comme la plateforme 3 A.

Deux labcoms, Naturex et Chem2stab, ont été créés avec de grands partenaires de l'établissement (Calixar, Givaudan), ainsi que deux chaires partenariales (en Intelligence artificielle et écoextraction) ; deux autres sont en cours de montage (marché foncier et immobilier et finance numérique)⁹⁶.

En matière d'innovation, comme de recherche et de formation, le choix de deux axes thématiques procure à AU une forte visibilité auprès des acteurs socio-économiques. Les outils développés concourent à renforcer cette ouverture et positionnent cette université comme fédératrice et animatrice de ses deux axes identitaires Agrosociences et CPSN. En ce sens, AU contribue au développement de son territoire de proximité et à celui de

⁹² RAE p. 6 et p. 40. La moyenne nationale est de 24%.

⁹³ RAE p. 13. Le succès du projet a été annoncé en juillet 2022, quelques semaines après le dépôt du RAE. Les autres membres du Min4CI sont AMU, NCA et la région PACA. Le consortium a été érigé en fondation en janvier 2023. Les partenaires du projet KIC sont BPI France, Cap Digital, le Centre Pompidou et Creative Tech.

⁹⁴ RAE, p. 41.

⁹⁵ Entreprise consacrée au soin des plantes par stimulation UV, créée au cours du contrat 2013-2017 : Rapport Hcéres 2017, p. 21, et RAE p. 41.

⁹⁶ RAE, p. 41. La chaire GIF (Geodata immobilier foncier) a été inaugurée en 2023.

filiales stratégiques à l'échelle régionale et nationale. Le comité suggère de capitaliser sur ces réussites afin de donner corps et contenu aux projets structurants à venir autour des Villas Créative et Naturalité et des futurs Instituts.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

Forces

1. Une stratégie claire et assumée privilégiant deux axes forts, avec une déclinaison opérationnelle sur tout le continuum recherche, valorisation, innovation et une convergence des pratiques.
2. Une culture du partenariat avec le monde économique et les grands organismes de recherche.
3. Des moyens renforcés et concentrés sur une direction en charge de la recherche et de l'innovation (DARI).
4. La capacité à capitaliser sur les efforts produits lors d'AAP non retenus.

Faiblesses

1. Une vision stratégique du rôle d'AU dans la recherche, à partager plus largement avec les acteurs socio-économiques et institutionnels.
2. Une absence de vision stratégique à l'international.
3. Une trop faible mobilité des EC et des personnels d'appui à la recherche.
4. L'absence de projet de demande de labellisation HRS4R.

Recommandations

1. Mettre en place une instance ouverte aux acteurs économiques et aux collectivités afin de partager la stratégie d'AU, de donner à voir plus largement la dynamique et les réalisations en matière de transfert et d'innovation.
2. Poursuivre le développement des relations partenariales existantes avec les PME et ETI, développer les liens avec leurs instances représentatives (CCI, fédérations, clubs d'entreprises).
3. Renforcer le dialogue avec les collectivités locales pour mieux faire apprécier la place centrale d'AU et ses contributions au développement du territoire, notamment sur l'innovation et la science dans la société.
4. Utiliser l'effet de levier des partenariats pour aller chercher des financements pérennes pour les grands projets structurants (après la fin des AAP en cours).
5. Déposer une demande de labellisation HRS4R afin de ne pas perdre le lien avec l'Europe.
6. Investir au plus vite la Villa Créative et concrétiser le projet de Villa Naturalité, projets structurants qui s'inscrivent dans une stratégie d'innovation ouverte.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. «L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.»

1 / Un équilibre à conserver entre les objectifs de chacun des cycles et la signature distinctive de l'université

L'offre de formation en 1^{er} et 2^e cycles est composée de 40 formations : 15 en ALL-SHS, 11 en DEG, 14 en STS, auxquelles s'ajoutent les formations des deux écoles doctorales : Agrosciences et sciences, Culture et patrimoine. Afin de répondre aux besoins de publics lycéens dont la faible mobilité à la sortie du lycée est une des principales caractéristiques, cette offre est très diversifiée en premier cycle. L'établissement s'est efforcé de répondre aux besoins exprimés par les entreprises et les organisations professionnelles, notamment à travers le déploiement de LP et de BUT⁹⁷.

Pour répondre à la cinquième recommandation de la précédente évaluation du Hcéres⁹⁸, AU a œuvré, durant la période de référence, pour que toute nouvelle création de master soit intégrée dans un de ses deux champs disciplinaires, Agrosciences et CPSN⁹⁹. L'offre de formation est résolument distincte entre le premier et le second cycle, mais certains masters, surtout dans les domaines des ALL, DEG et SHS, sont conçus avec une logique d'articulation à la fois avec le premier cycle et avec les axes de différenciation. Ainsi l'établissement entend répondre à la double exigence de formation d'un public de proximité et de préparation à la recherche conforme à la signature distinctive de l'université.

L'établissement revendique dans son RAE le rattachement de la plupart de ses mentions et de ses parcours à ses axes de différenciation¹⁰⁰. Cependant quelques formations ne s'inscrivent logiquement dans aucun axe : ainsi, par exemple, les licences Mathématiques ou Informatique, les LP Assurance, banque, finance (ABF), Management et gestion des organisations (MGO et MGRH). L'établissement doit continuer à conserver à la fois des offres qui correspondent **aux besoins identifiés du territoire et aux attentes des étudiants comme des milieux socio-économiques et des offres de formations conçues dans une logique de continuum entre 2^e et 3^e cycles. Cet équilibre difficile à maintenir est un enjeu majeur pour l'établissement.**

Par ailleurs, en s'inspirant des préconisations du rapport Jouzel¹⁰¹, AU prévoit de s'engager dans la sensibilisation et la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable¹⁰². **Le comité encourage cette détermination de l'établissement à s'engager dans une approche globale et unifiée de sa responsabilité sociale et environnementale. Il recommande l'élaboration d'un schéma directeur et la mise en œuvre de plans d'actions pluriannuels.**

a) Une offre de formation internationale et une politique de mobilité qui peinent à se développer

L'établissement a travaillé pendant la période de référence à développer la dimension internationale des formations à travers un enseignement systématique de l'anglais, l'encouragement à la mobilité des étudiants,

⁹⁷ Le premier cycle rassemble 17 licences générales comportant plus d'une vingtaine de parcours différents et quatre DUT. L'ensemble de ces formations professionnelles — LP (une quinzaine) et BUT (neuf parcours) — sont offertes en alternance. RAE, p. 42.

⁹⁸ « Dans une logique de soutenabilité, repenser l'offre de formation, en termes de parcours universitaires, des licences généralistes aux masters, spécialisés sur les axes identitaires en partenariat avec les universités voisines » (Rapport d'évaluation de l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse, HCÉRES, 2017).

⁹⁹ La création de deux masters au sein de l'UFR Droit, économie, gestion (DEG) atteste bien cette politique systématique d'adossement. Celle-ci s'est aussi traduite, durant les trois dernières années, par la création de masters originaux dans le département d'informatique (master « Gouvernance des données ») ou la transformation de contenus pédagogiques dans des masters existants (master « Traduction »). Voir RAE, p. 43.

¹⁰⁰ Plus de 70 % de ses mentions et parcours (licences, masters, LP, diplômes d'IUT) et 90 % de ses mentions de doctorat et de HDR sont rattachés à ses axes de différenciation. Plus de 90 % des formations créées au cours de la décennie écoulée l'auront été au cœur des axes, que ce soit en formation initiale ou en formation continue. Voir RAE, p. 42.

¹⁰¹ Sensibiliser aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur, rapport à Frédérique Vidal, février 2022.

¹⁰² Cette intention, mentionnée dans la note d'orientations stratégiques d'Avignon Université pour le contrat 2024-2028 (p. 5), a été appelée au cours des entretiens sur site.

le développement de partenariats et des actions plus ciblées. Cependant, la pandémie n'est pas le seul facteur qui explique le caractère décevant des résultats.

L'établissement a recruté, durant la période de référence, une responsable des relations internationales au sein de la maison de l'international (MDI). Sa mission porte sur la gestion et le développement des partenariats académiques, ainsi que sur l'accompagnement des étudiants de 1^{er} et 2^d cycle dans leur projet de mobilité (séminaire de préparation aux départs, suivi des contrats de mobilité...). Les partenariats académiques sont très nombreux (250 accords), mais ne forment pas un ensemble structuré et lisible. Malgré un soutien financier proposé par l'établissement, les taux de mobilité indiqués dans les documents fournis au comité restent relativement faibles, même si on observe une reprise après la pandémie : 160 mobilités sortantes en 2021-2022, 175 en 2022-2023 (soit 2,5 %) et 117 mobilités entrantes en 2022-2023¹⁰³. Pour le 3^e cycle, les stratégies internationales sont assurées par les équipes de recherche des doctorants. Sept cotutelles internationales ont été financées par l'établissement qui soutient aussi les mobilités internationales courtes des doctorants. Le comité regrette de ne disposer d'aucun élément permettant l'analyse de cette politique et **encourage l'établissement à développer une vision globale de l'internationalisation englobant le 3^e cycle et tenant compte des étudiants internationaux en mobilité individuelle**¹⁰⁴.

L'anglais est obligatoire dans toutes les formations, mais avec un volume horaire variable et souvent faible. **L'établissement gagnerait à accroître cet enseignement pour en faire un véritable outil de promotion des mobilités entrantes et sortantes.**

L'établissement met en place de nouveaux doubles diplômes : la licence « Humanités » avec l'université de la Tuscia située à Viterbe en Italie ; la première année du master « Langues et société » ou celle du master FLE avec l'université de Milan ; le master conjoint Erasmus Mundus en droit des données et intelligence artificielle, avec *Dublin City University*, l'université de Pise et celle de León. Cependant le comité relève le petit nombre des co-accréditations – qui vont en se raréfiant –, ce qui est en contradiction avec les intentions affichées au cours des entretiens en matière d'internationalisation.

Le comité invite l'établissement à prendre davantage conscience des enjeux de l'internationalisation des formations en termes d'attractivité et de dynamisme de ses axes de spécialité. **Il recommande de hiérarchiser les partenariats en cohérence avec les axes scientifiques de l'établissement et les réseaux internationaux des équipes de recherche. Il l'encourage à poursuivre ses efforts d'accompagnement à la mobilité et de soutien aux projets opérationnels, tels les doubles diplômes. Il l'invite à repérer parmi ses partenaires des établissements assez proches en termes de typologie, de projet et d'environnement pour construire des partenariats stratégiques.**

a) Une volonté d'améliorer la politique de formation à et par la recherche, mais des moyens encore insuffisants

Bien que l'établissement affirme son souhait d'adosser l'ensemble de ses formations à la recherche, cette démarche est formellement mise en œuvre à partir du 2^d cycle. Une plus forte présence des EC dans les enseignements de 1^{er} cycle permettrait de sensibiliser les étudiants aux enjeux de la recherche¹⁰⁵. Pour le second cycle, tous les masters de l'établissement sont systématiquement adossés à des laboratoires dont AU est tutelle¹⁰⁶. Le master Erasmus Mundus ouvert en 2022 est un exemple prometteur par sa dimension internationale et avec la chaire partenariale en Intelligence Artificielle.

AU est tutelle de deux écoles doctorales (ED) : les ED 536 (Agrosciences et sciences) et 537 (Culture et patrimoine), qui soutiennent les doctorants (contrats doctoraux, bourses de mobilité ou le programme de soutien aux cotutelles)¹⁰⁷. Le collège des études doctorales (CED) assure la coordination de l'offre de formation, ainsi que l'accompagnement et l'encadrement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.

Le comité apprécie le travail de l'établissement pour définir un cadrage de la formation à et par la recherche. En témoignent les masters, en particulier ceux qui sont spécifiques aux axes identitaires d'AU. Le comité est frappé par la faible place des ED dans le RAE et il recommande de les associer pleinement à toute politique

¹⁰³ Évolutions des effectifs étudiants en échange entrant et sortant depuis 2015-2016 et jusqu'à 2021-2022, tableau de bord (TDB), annexe 21, données complétées par les entretiens et à la suite de la visite sur site.

¹⁰⁴ AU compte au total environ 1000 étudiants internationaux (chiffre Campus France).

¹⁰⁵ La faible présence des EC dans le 1^{er} cycle est relevée dans les rapports cycle mais contesté dans le RAE p. 46 et lors des entretiens.

¹⁰⁶ RAE p. 45 et rapports cycles.

¹⁰⁷ « La mobilité des doctorants bénéficie d'un fort soutien de l'établissement à travers un programme de bourses sur fonds propres pour les sortants, avec le programme Perdiguier, et pour les entrants, un programme de soutien aux cotutelles. L'enveloppe dédiée a augmenté de 35 % entre 2016 et 2021. Sept cotutelles de thèse internationales ont bénéficié de cette aide ces deux dernières années. L'établissement a également augmenté à la fois le montant et le nombre des bourses 14 d'excellence sur fonds propres (bourses Mistral) destinées aux étudiants internationaux entrants en master. Celles-ci sont passées de 10 à 12 k€ et de 4 à 7 attributions annuelles. » RAE p. 13-14.

d'adossé à la recherche. Le comité observe par ailleurs que le petit nombre des co-accréditations, qui vont se raréfiant, ne corrobore pas les intentions affichées au cours des entretiens en matière d'internationalisation.

b) Une politique documentaire dynamique qui mérite une réflexion stratégique

La politique documentaire s'appuie sur un personnel qui développe des compétences de médiation, sur une collaboration avec les EC qui contribuent à la politique d'achat et sur l'analyse des attentes des étudiants, fondée sur deux grandes enquêtes en 2016 et 2019. La politique documentaire tient compte des dispositifs mis en place à l'échelle nationale dans le cadre de la science ouverte et de la transition bibliographique. L'établissement compte deux BU de tailles très différentes : celle du site Agroparc est surtout une bibliothèque de proximité, la principale — bibliothèque Maurice Agulhon — étant sur le site Hannah Arendt. De manière classique, la BU a augmenté l'offre numérique et son accessibilité pour les usagers. La bibliothèque Agulhon a connu d'importants réaménagements pendant la période de référence : déplacement des collections physiques, augmentation du ratio m²/étudiant et de la disponibilité des places. Des espaces de co-working sont projetés.

Le comité constate le dynamisme du service actuel et suggère à l'établissement d'être plus précis sur ce qu'il appelle une « refondation » et de définir sa stratégie en matière documentaire. Il recommande aussi de veiller au bon développement de la BU du site Agroparc.

c) Une politique de professionnalisation des formations à consolider

La politique globale de l'établissement propose un cadrage de la professionnalisation, des partenariats, des stages, de l'alternance, de la formation continue et de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Les formations des 1^{er} et 2^e cycles s'appuient globalement bien sur les professionnels. AU s'est engagée dans la création de deux campus des métiers et des qualifications (CMQ) en lien avec ses deux grandes thématiques, Agrosiences et CPSN (3A — Agriculture, agroalimentaire et alimentaire — en 2015 et ICC — Industries Culturelles et Créatives — en 2016), afin, notamment, de diagnostiquer les besoins en compétences des entreprises, exprimés dans les conseils de perfectionnement des formations, qui accueillent systématiquement des représentants du monde professionnel (au sein des LP, des BUT et des masters). Le SFTLV, interlocuteur du CFA EPURE, met en place l'apprentissage dans l'ensemble de ses formations les plus professionnalisantes, à l'exception de celles de l'IUT et du CERI¹⁰⁸, et accompagne la montée en puissance de l'alternance au sein des formations de LP et de master : 12 formations portées en 2022 contre 2 en 2018, le nombre d'apprentis passant dans le même temps de 73 à 199¹⁰⁹. Cependant cette mise en place pèse lourdement sur le travail des enseignants.

Le comité salue l'effort entrepris par l'établissement pour qu'un nombre croissant de parcours de masters soient ouverts à l'apprentissage (avec pour objectif que 80 % des masters soient proposés en alternance). Il lui recommande de mutualiser et de consolider les actions relatives à la mise en visibilité et lisibilité de son offre de formation (FI, FA, FC) en direction du monde socio-économique afin qu'AU devienne un acteur de référence, en synergie avec les filières socio-économiques. De même, le comité encourage l'établissement à engager un travail interne pour une meilleure appropriation par les enseignants de la formation tout au long de la vie et de l'alternance.

AU a réalisé diverses actions pour préparer ses étudiants à l'insertion professionnelle. Outre les stages qui certes demeurent optionnels en premier cycle, ceux du 2^e cycle se présentent sous forme d'UEO et sont obligatoires, valorisés en crédits. De plus, l'établissement a mis en place ces quatre dernières années une politique de développement à la création d'entreprise (avec la création d'un DU «Entrepreneuriat», d'un diplôme d'étudiant-entrepreneur (D2E), d'un parcours entrepreneuriat en L2 et L3, l'accompagnement individuel à la création d'entreprise, etc.). Le comité reconnaît les efforts de structuration d'une politique de préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat, mais note la difficulté de mesurer son impact. **Il recommande à l'établissement de produire des analyses permettant de connaître les marges d'amélioration.**

¹⁰⁸ L'IUT et le CERI gèrent de manière autonome leurs formations en alternance.

¹⁰⁹ RAE, p. 47 juge cette augmentation insuffisante.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / L'organisation pédagogique des formations : des efforts à déployer

L'établissement n'a pas encore adopté une approche par compétences en licence ; il se contente de l'existence d'une mission d'appui à la pédagogie universitaire et innovante (MAPUI) qui propose des formations au personnel. La direction de l'établissement impute ce retard aux réticences des équipes pédagogiques¹¹⁰ et prévoit d'en faire un chantier prioritaire lors du prochain contrat¹¹¹. L'établissement met à disposition de ses étudiants des unités d'enseignement d'ouverture (UEO) indispensables à la validation de leur diplôme, valorisées dans le supplément au diplôme et à leur demande. En master, les équipes bénéficient d'une liberté pédagogique totale dans le cadre de l'arrêté d'avril 2002.

La gouvernance de l'établissement sait que le projet d'accréditation des formations va rendre cette organisation en blocs de compétences obligatoire. **Le comité recommande à l'université de persévérer dans son effort pour présenter les différents dispositifs de l'APC afin que les équipes pédagogiques se les approprient. Une réflexion sur l'accompagnement des enseignants dans cette approche par compétences mériterait d'être entamée puis soutenue et reconnue par toutes les équipes pédagogiques.**

a) La diversification des pratiques pédagogiques : des initiatives multiples de transformation

L'établissement accompagne le développement et la diversification de ses pratiques pédagogiques au moyen de plusieurs dispositifs : le projet CAPACITE pour favoriser la transformation de ses licences et accompagner les étudiants de L1 à la réussite ; la MAPUI pour renforcer l'accompagnement des enseignants en matière d'innovation pédagogique ; le SAFIRE, qui peut s'appuyer sur cinq nouveaux ingénieurs pour prendre en charge les dispositifs de remédiation en L1 et les dispositifs de réorientation active. AU a élaboré un dispositif d'hybridation (Flex'hybrid¹¹²) qui repose sur une charte et une labellisation des enseignements. Ce dispositif s'adressant à des étudiants souhaitant s'engager dans un parcours académique à la carte dans le cadre d'une individualisation des parcours leur donne accès à des cours en ligne labellisés par une commission *ad hoc* et adoptés en CA. La charte permet d'attribuer quelques heures de primes aux enseignants qui mettent en œuvre cette innovation pédagogique. Dans la période de référence, plus de 1000 heures d'enseignement ont été mises en ligne. Il n'existe pas encore de catalogue d'UE disponible. Le RAE annonce que l'hybridation des parcours sera mise en œuvre dans les cinq prochaines années, mais ne mentionne pas, dans ce cadre, les campus connectés ouverts en 2022 (voir référence 1).

Par ailleurs, la MAPUI a permis la mise en ligne de tous les enseignements durant la pandémie.

De même, les investissements en matière d'innovation pédagogique sont un des points d'attention dans le dossier d'avancement de grade des enseignants. La politique d'enseignement à distance est dotée de plateformes et d'outils numériques dimensionnés pour un usage intensif : plateforme Moodle, vidéo à la demande (POD), classe virtuelle (BBB) et messagerie instantanée (RocketChat). De plus, l'établissement a développé des types variés d'espaces d'enseignement.

Toutes ces actions attestent le dynamisme d'AU dans le développement et la diversification des pratiques pédagogiques. Le comité salue cette volonté de développer de nouvelles modalités de formation et encourage l'université à recenser et à hiérarchiser ses actions afin de consolider sa politique d'innovation, la communiquer auprès des équipes pédagogiques et la déployer sur son territoire.

b) Une ouverture et une adaptation de l'offre de formation à l'international à consolider

AU reconnaît dans son RAE que, même si l'enseignement de l'anglais est obligatoire à tous les niveaux de la licence hormis en LLCER et LEA, cet enseignement ne procède pas encore d'une politique assez cohérente et homogène. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre, dans le cadre de la future accréditation, son**

¹¹⁰ RAE, p. 48. Confirmé durant les entretiens. Le comité ne porte pas de jugement sur les réticences des équipes.

¹¹¹ Rapport DEF, pages 5 à 8.

¹¹² Objectifs : un cadre administratif et qualitatif de l'enseignement en ligne, l'individualisation des parcours pédagogiques et la flexibilité des formations - [AMI_2017_Flexhybrid_793905.pdf \(enseignementsup-recherche.gouv.fr\)](#).

projet de création d'un département de LANSAD¹¹³, nécessaire pour assurer un apprentissage coordonné de l'anglais, et d'amener un plus grand nombre d'étudiants vers un niveau de certification.

Un réseau de référents «mobilité internationale» a été mis en place dans toutes les composantes, en collaboration avec la MDI qui assure la gestion des mobilités avec les différents partenaires à l'international.

Le comité constate l'insuffisance des dispositifs pédagogiques de la préparation à la mobilité sortante et encourage l'établissement à consolider le relais des référents en précisant le périmètre de leurs missions afin d'assurer une meilleure transversalité de sa politique internationale entre les composantes et une meilleure lisibilité pour la communauté. Le comité recommande de manière globale à Avignon Université de renforcer ses actions d'internationalisation des formations.

Référence 15. «L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.»

3 / L'attractivité et la performance des formations : un engagement avéré de l'établissement

L'établissement prend une part active au processus d'information et d'orientation des lycéens depuis plus de dix ans. Plusieurs actions sont réalisées dans ce but : Psy-EN dans les trois centres d'information et d'orientation (CIO) du Vaucluse, visioconférences avec la DRONISEP et AMU, invitation des proviseurs de lycée et professeurs principaux lors de rencontres annuelles ou encore création du Forum des études supérieures. AU intervient également dans les lycées professionnels. Cependant, AU reste un établissement vers lequel une forte proportion d'étudiants de premier cycle s'orientent par défaut, ce qui est un élément d'explication du taux de succès encore faible¹¹⁴. Deux formations d'AU, la licence Administration Économique et Sociale (AES) et le BUT *Techniques de commercialisation* contrastent par leur attractivité avec des taux de réussite variables¹¹⁵. Les étudiants de master sont essentiellement recrutés parmi les étudiants d'Avignon¹¹⁶, mais les doctorants sont d'origines beaucoup plus variées. L'établissement a engagé une série de mesures pour surmonter cette difficulté, mais les résultats sont restés peu visibles au cours de la période de référence.

Ces actions sont soutenues par le VP CFVU et le SAFIRE, l'ingénieur en orientation et les responsables de formation. De plus, chaque année, une cartographie des nouveaux bacheliers par type de baccalauréat et établissement d'origine avec leur taux de réussite pendant leurs études universitaires est également mise en œuvre et envoyée systématiquement pour information aux étudiants de terminale et à leurs parents.

L'aide à la réussite et à l'orientation sont confiées à trois dispositifs permettant d'accompagner l'ensemble des publics de L1 à la réussite : les parcours ALLURE, qui proposent des L1 en un ou deux ans avec des UE de remédiation, les classes TREMLIN et les deux classes de FPES (formation préparatoire à l'enseignement supérieur) qui aident à une réorientation.

Tous les étudiants de L1 et L2 bénéficient d'une UE « Accompagnement » (composée de 3 UCE : soutien disciplinaire ; remise à niveau en français ; accompagnement au projet) et ont un directeur d'études, un ingénieur en orientation et un tuteur étudiant référent.

Le comité note qu'un suivi du devenir des étudiants ayant bénéficié de ces dispositifs est en cours et fera l'objet d'indicateurs pour le projet CAPACITE. Sensible à la pluralité des initiatives en vue d'évaluer l'attractivité des formations, le comité recommande à l'établissement d'effectuer une évaluation et un suivi des actions afin de cibler les plus efficaces et de limiter une éventuelle dispersion des ressources.

¹¹³ Département LANSAD (LANGues pour étudiants Spécialistes d'Autres Disciplines) RAE, p. 50.

¹¹⁴ Rapport 1^{er} cycle du DEF, p. 7 : un taux moyen de réussite en L de 38% pour 44% à l'échelle nationale en 2021 (note flash du SIES 2024), dans le contexte particulier de la crise sanitaire.

¹¹⁵ Rapport 1^{er} cycle du DEF, p. 7 : la licence AES a des résultats moyens, mais est attractive par le caractère innovant de la pédagogie mise en œuvre ; le BUT *Techniques de commercialisation* a de très bons résultats, mais les étudiants qui en sont titulaires poursuivent leurs études en dehors d'AU.

¹¹⁶ Rapport 2^e cycle du DEF, p. 5 : ils sont « essentiellement centrés sur la base locale et ont du mal à étendre leur rayonnement au-delà ».

Pertinence des formations : un processus d'amélioration à installer et à partager

Un observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP) a été mis en place durant la période de référence au sein du SAFIRE pour réaliser des enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés de LP et de master, des enquêtes sur le devenir des diplômés et une cartographie des nouveaux bacheliers par type de baccalauréat et établissement d'origine. Le RAE manque d'informations sur l'analyse de ces enquêtes, ce qui rend difficile d'apprécier la réalité de la situation. Le rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle (2022-2023) affiche que les taux d'insertion communiqués sont élevés. Toutefois, l'adéquation entre le type d'emploi occupé et le niveau du diplôme pose question. Les enquêtes à court terme, conduites par la formation, et à 30 mois, conduites par l'OFIP, indiquent toutes, elles aussi, des taux d'insertion professionnelle élevés. Le taux de contrats à durée indéterminée (CDI) est également important. En revanche, l'enquête à 30 mois démontre que les emplois de cadre ou assimilé sont largement minoritaires, alors que les enquêtes à court terme présentent une image beaucoup plus favorable¹¹⁷. Tous ces rapports d'enquêtes et ces indicateurs vont alimenter la réflexion du conseil de perfectionnement. Bien que le déploiement d'un dispositif centralisé d'évaluation des enseignements¹¹⁸ soit en cours au sein de l'établissement, le comité note que ni le RAE ni les entretiens lors de la visite sur site n'indiquent rien de précis sur l'évaluation des enseignements.

Même si les équipes pédagogiques et les composantes disposent de ces documents, les conséquences sur le suivi de l'offre de formation ne sont pas encore assez visibles ou compréhensibles. C'est pourquoi le comité encourage l'établissement à travailler sur les modes d'exploitation de ces données afin que s'installe un réel suivi de l'offre de formation dans un processus d'amélioration continue partagée.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation mise en place et suivie

Durant la période de référence, AU a mis en place des tableaux d'indicateurs et de pilotage concernant la priorité des besoins exprimés par les composantes. Les campagnes de promotions assurées localement par le CAC restreint sont définies à travers ces tableaux et les recrutements sont ciblés sur les deux grands axes de spécialisation. **Le comité encourage l'établissement à faire adopter ces tableaux d'indicateurs et de pilotage par les équipes pédagogiques.**

Il note que les MCF bénéficient systématiquement d'une décharge d'enseignement de 42 heures durant leur année de stage (installation au sein des laboratoires, appui à l'utilisation des outils pédagogiques disponibles et à l'utilisation de la plateforme numérique de travail, formation à l'innovation au cours d'ateliers, participation aux deux journées de la pédagogie universitaire innovante...).

a) Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation : un tableau de bord des heures d'enseignement et un Tableau de bord des formations

L'amélioration continue des formations est définie à partir de la mise en place de conseils de perfectionnement dans les diverses formations et à tous les niveaux. Ceux-ci intègrent systématiquement les étudiants, mais leur composition n'est pas toujours conforme aux obligations, notamment en matière de représentation du monde professionnel. L'établissement s'appuie en outre sur deux outils d'aide à la décision : un TDB des heures d'enseignement et un TDB des formations. Les résultats alimentent la réflexion des conseils de perfectionnement.

Des enquêtes auprès des étudiants sont réalisées, tant par les équipes pédagogiques que par les services centraux d'AU, mais les pratiques en matière d'évaluation des enseignements sont très variables d'une formation à une autre, parfois même inexistantes, comme pour les enseignements dans les formations en droit.

Le comité constate que les dispositifs mis en œuvre ne sont pas aboutis et ne fournissent pas tous les outils d'un pilotage des formations. Il appelle de ses vœux une appropriation mieux partagée des résultats des

¹¹⁷ Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle (2022-2023), p. 3.

¹¹⁸ *Idem*, p. 3.

enquêtes et des pistes d'amélioration qui en découlent. Il encourage AU à déployer sa politique d'établissement en matière d'évaluation des enseignements, par le développement d'un dispositif centralisé dans le cadre du projet NCU baptisé Cours adapté au projet d'avenir, aux centres d'intérêts et à la personnalité de l'étudiant (CAPACITE).

b) Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats : un projet de la prochaine accréditation

Le travail concernant la définition des coûts complets des activités de chacune des formations est finalisé pour ce qui concerne la formation continue. La réforme du financement de la formation professionnelle nécessitait la réalisation rapide de l'analyse des coûts complets des formations gérées par le SFTLV. L'analyse en coûts complets de la formation initiale est en cours et sera finalisée au cours de la prochaine accréditation.

Le RAE signale que l'organisation actuelle des composantes et leur fonctionnement institutionnel interne peuvent être un frein au dispositif de pilotage des formations et à une utilisation réfléchie des outils d'aide à la décision mis à leur disposition. AU entend remplacer l'organisation actuelle par la création de « deux ou trois instituts pluridisciplinaires portant l'ambition d'un pilotage intégré efficace de leurs formations et de leurs stratégies de recherche »¹¹⁹.

Le comité comprend que la volonté dont fait montre la gouvernance de l'établissement de réorganiser institutionnellement ses composantes par la création d'instituts pluridisciplinaires, exprime une insatisfaction de la situation actuelle. Il aurait apprécié toutefois que l'établissement ait explicité les raisons pour lesquelles il pense que le pilotage des formations par des instituts pluridisciplinaires sera mieux à même que les composantes de faire adhérer les équipes pédagogiques aux grandes orientations fixées par le niveau central. Il recommande de produire des analyses précises des causes du manque d'adhésion des équipes pédagogiques aux orientations de l'établissement, indispensables au succès des démarches transformantes que celui-ci souhaite entreprendre dans le prochain contrat.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Des partenariats pertinents pour les étudiants et leur vie quotidienne et un accent mis sur la santé

Consciente des limites dues à sa taille, AU a su tisser des partenariats indispensables pour développer la vie étudiante.

Le CROUS est naturellement un acteur majeur, tant sur les questions de santé qu'en matière d'aides sociales ou encore d'accueil des étudiants internationaux. La présence d'une antenne du CROUS au cœur de l'université contribue largement à entretenir ces synergies. L'établissement a porté avec le CROUS le projet Ville Campus, qui s'est achevé en 2020, et a créé un Patch Culture en partenariat avec 63 établissements culturels du territoire. La ville d'Avignon apporte aussi, en application de sa convention-cadre avec l'université, une contribution à l'amélioration de la qualité de vie étudiante en offrant à AU l'accès à des infrastructures, notamment sportives, et participe à un certain nombre de projets et d'événements (trail, etc.). D'autres partenariats, avec des associations telles que le Lions Club, sont en place : distribution de paniers-repas, lutte contre la précarité étudiante. L'ensemble de ces partenariats est mis en valeur lors de la journée d'accueil des nouveaux étudiants.¹²⁰

Au terme de sa convention avec AMU, dans la situation particulière créée par la pandémie, qui appelait des réponses de proximité, AU a développé un service de médecine préventive à destination de ses étudiants. Les efforts, engagés sur les deux sites universitaires, sont à poursuivre, mais le service a été rapidement rendu accessible à l'ensemble des étudiants, grâce au recrutement d'une équipe médicale en vacation pour assurer les missions du Service de Santé Universitaire pendant la période de transition et à la mise en place de téléconsultations médicales gratuites en complément. Par ailleurs, dans le prolongement du dispositif Ville Campus, en collaboration avec le CROUS, l'accompagnement psychologique des étudiants a pu être pérennisé. Le nombre d'étudiants accompagnés est en constante progression : à titre d'exemple, alors que

¹¹⁹ RAE p. 54. Le projet d'instituts est aussi mentionné, sans détail, p. 5 et 10 du RAE.

¹²⁰ RAE, p. 56, engagement dont la qualité a été confirmée dans les entretiens.

seuls 58 % des créneaux de consultation proposés sur le site AgroParc étaient utilisés par les étudiants au début du dispositif, 78 % le sont aujourd'hui¹²¹.

a) Une politique d'inclusion travaillée par l'établissement et une politique de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) en devenir

Consciente des réalités de son territoire, AU a su s'imposer comme un acteur de formation, de recherche, mais également d'inclusion sociale. Cette ambition se traduit clairement dans sa politique à destination des étudiants : AU met en œuvre avec les assistantes sociales du CROUS des actions ponctuelles contre la précarité étudiante (distribution de paniers alimentaires, à raison de quatre par semaine, avec le concours de plusieurs partenaires, parmi lesquels la ville d'Avignon et la Croix-Rouge) et des actions pérennes pour garantir un accès au sport et à la culture pour tous (gratuité complète des enseignements sportifs et tarification basse des sports de pleine nature¹²², Patch Culture, etc.). AU a également développé un guide complet des aides disponibles pour les étudiants du territoire, distribué lors de la semaine de rentrée et mis à jour en version numérique.

Toutefois, il ressort de différents entretiens que les étudiants n'ont pas toujours connaissance de l'existence de ces actions et de ces guides. **Il importerait donc que l'établissement communique davantage sur ses actions en direction des étudiants, notamment dans le domaine de l'aide sociale.**

Au cours de la période évaluée (courant 2022), AU a travaillé à structurer un dispositif de signalement des VSS. Cette structuration intervient tardivement par rapport à d'autres établissements d'enseignement supérieur. Bien que ce dispositif, relevant de la compétence de la VP Égalité, sollicite comme canal d'entrée l'intervention des personnels de la vie étudiante, la vie étudiante et plus largement les représentants étudiants ne semblent pas avoir été partie prenante de sa construction. **Le comité recommande d'intégrer les étudiants aux phases préparatoires de la structuration de tels dispositifs.**

b) La capitalisation sur un réseau développé d'associations étudiantes : une relation riche, mais parfois inégale

AU peut compter sur des associations solidement implantées dans le tissu universitaire — près d'une quarantaine sont répertoriées sur le site de l'établissement — pour servir d'intermédiaires entre la direction et les étudiants et assurer l'animation du campus. Aussi met-elle à la disposition de ces associations des financements à travers le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) ; en 2022, les associations ont perçu 83,5 k€ sur une collecte de 109,1 k€¹²³ et des bureaux partagés, des espaces de stockage et de réunion dans le local REVE. Ce lieu de vie étudiante est administré par le VPE et la Maison de la Culture et de la Vie de Campus. Les responsables associatifs peuvent par ailleurs bénéficier de formations organisées par l'université, ainsi que d'un aménagement de leur cursus au titre de l'engagement étudiant, valorisable dans le cadre d'une UEO « Engagement associatif et citoyen ».

Il ressort toutefois des différents entretiens que les associations ne se sentent pas considérées comme des acteurs à part entière de la vie de campus. Le comité recommande à l'établissement de les consulter davantage en amont avant les prises de décisions et l'organisation d'événements, afin d'en faire de réels partenaires et non pas seulement des relais d'informations.

c) Un accueil soigné des publics internationaux

Contrastant avec la faiblesse de l'internationalisation, l'accueil des étudiants internationaux par AU fait l'objet d'un soin particulier puisqu'il débute avant même leur arrivée par un accord avec le CROUS pour le logement étudiant. En effet, tous les ans, le CROUS met à disposition un parc de logements à destination exclusive des étudiants internationaux. Une plateforme unique leur permet de préparer leur mobilité. Leur intégration est prise en charge par l'établissement qui, par exemple, organise un voyage avec l'ensemble des étudiants ERASMUS lors de leur arrivée pour aider à leur intégration, des visites de la ville, etc.

En ce domaine aussi, AU met à profit sa « taille humaine » pour offrir à ses étudiants internationaux un suivi plus soigné et un accompagnement de la Maison de l'International, qui par ailleurs emploie des étudiants pour l'accompagnement des étudiants entrants, environ mille, représentant 90 nationalités différentes¹²⁴.

¹²¹ Ces consultations sont financées par la CVEC. L'amélioration de leur fréquentation a été mentionnée dans les entretiens.

¹²² Entretiens.

¹²³ Entretiens lors de la visite pour les montants perçus. Pour la collecte CVEC, *Programmation des actions financées par la CVEC au titre de l'année 2021/2022*, annexe CA du 27 avril 2021.

¹²⁴ Source : Campus France.

d) Une participation réduite des élus étudiants à la gouvernance, mais un engagement étudiant reconnu et valorisé

Malgré un intérêt manifeste et authentique de l'établissement et de sa VP VU pour les questions de vie étudiante et des efforts pour valoriser l'engagement étudiant — par le biais d'une UEO « engagement » qui demande la rédaction d'un rapport ou le suivi d'enseignements —, la participation des étudiants à la gouvernance est limitée.

Si les étudiants participent aux élections (27 % de participation aux dernières élections des conseils centraux, pour une moyenne nationale de 4,09 %), leurs représentants ne semblent pas être vraiment associés de façon substantielle aux réflexions de l'établissement (portage politique de la vie étudiante, co-portage des événements et projets). Leur impact en dehors des votes en conseil ou en commission paraît lui aussi limité : pas de participation au pilotage de la CVEC en amont des commissions, pas de participation à la rédaction du RAE, etc.

Le vice-président étudiant ne paraît être intégré ni à l'équipe présidentielle, ni à celle du VP CFVU — pas de présence en bureau politique de l'établissement, qui regroupe pourtant les autres VP statutaires ; pas de pilotage de la vie étudiante en binôme avec la VP VU, etc. —, et son pouvoir d'initiative politique semble limité au dépôt de projets CVEC.

Dans le cadre de ses UEO, AU reconnaît et valorise l'engagement étudiant quelle que soit sa forme (volontariat, bénévolat associatif, engagement syndical, etc.). Les régimes spécifiques d'étude sont également développés pour permettre de rendre un investissement important compatible avec le cursus universitaire. La plupart du temps, ce RSE prend la forme d'une dispense d'assiduité, mais il peut parfois donner lieu à la validation de crédits.

AU bénéficie de services nombreux pour organiser la vie étudiante. Qu'il s'agisse des personnels affectés à la Maison de la culture et de la vie de Campus, des personnels du SUAPS, des personnels de santé du dispositif transitoire ou des étudiants employés par l'établissement, les moyens humains sont importants pour un établissement de petite taille, si l'on tient compte des enseignants des UEO. À cela s'ajoutent, au cœur de l'université, les personnels du CROUS qui viennent renforcer une équipe déjà nombreuse.

En ce qui concerne les moyens financiers, AU prélève une CVEC d'environ 410 k€, avec un reliquat toujours considérable (95 k€ en 2019, 109 k€ en 2020, 253 k€ en 2021), malgré des efforts exceptionnels réalisés pendant la pandémie (fourniture d'ordinateurs, de clés USB, soutien matériel aux étudiants isolés). Si une partie de ce reliquat forme un fonds de roulement destiné à une programmation pluriannuelle (150 k€ en 2022), dont rien n'est dit dans le RAE, il reste encore une part importante non consommée chaque année¹²⁵.

Le comité apprécie l'engagement de l'établissement dans la vie de campus, surtout dans sa dimension sociale. Il recommande un meilleur taux de consommation de la CVEC, peut-être au bénéfice d'actions culturelles ou sportives en complément des actions déjà engagées.

D'une manière générale, la difficulté bien réelle d'intégrer un représentant étudiant dans le fonctionnement quotidien d'une équipe présidentielle ne devrait pas empêcher AU de pousser plus loin l'intégration de la représentation étudiante (et du VPE, son premier représentant) à la construction des politiques de vie étudiante, afin qu'ils en soient porteurs ou moteurs et non pas seulement contributeurs. En ce sens, le comité recommande que le VPE travaille en binôme avec la VP VU pour le pilotage des orientations politiques et financières de la VE et, par exemple, de la CVEC.

Par ailleurs, AU a mis l'accent sur la participation des étudiants à l'évaluation des formations au sein de ses conseils de perfectionnement, et c'est là une démarche à poursuivre, puisqu'elle place les étudiants au cœur de la démarche d'amélioration continue de leurs propres formations.

¹²⁵ Chiffres issus des différents recueils de *Programmation des actions financées par la CVEC* fournis par l'établissement. Le fonds de programmation pluriannuel a été mentionné dans les entretiens sur site.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

Forces

1. Une politique de formation riche et avec des efforts de cohérence avec les axes de différenciation de l'établissement.
2. Des pratiques pédagogiques multiples et diversifiées.
3. Des formations qui répondent aux besoins du milieu économique.
4. Une approche -3/+3 pertinente qui met l'accent sur l'orientation concertée, en adéquation avec les publics concernés.

Faiblesses

1. Un taux de réussite faible malgré la diversité des dispositifs mis en œuvre.
2. Une attractivité faible en 1^{er} cycle.
3. Une approche par compétences qui peine à s'installer.
4. Des actions à l'international qui manquent de structuration et d'institutionnalisation, ce qui constitue un frein à la mobilité sortante des étudiants.

Recommandations

1. Poursuivre la rénovation des pratiques pédagogiques, dans une logique d'approche par compétences reconnue et soutenue par toutes les équipes enseignantes.
2. Établir une politique d'internationalisation en accord avec le positionnement d'AU et ses atouts scientifiques et culturels.
3. Poursuivre la montée en puissance de l'apprentissage comme moteur de l'insertion professionnelle.
4. Impliquer les membres de la communauté universitaire (Biatss, enseignants et étudiants) dans l'élaboration des projets de vie étudiante et de transformation de l'offre de formation.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en octobre 2017)	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1 / Le vouloir-vivre d'une université de territoire.....	9
2 / Trois objectifs opérationnels, auxquels répondent trois axes d'action.....	10
3 / Une coordination territoriale formelle, des partenariats à structurer.....	10
a) Partenariats académiques locaux et nationaux	10
b) Partenariats internationaux	11
c) Partenariats économiques et culturels.....	11
d) Soutien des collectivités et impact de l'établissement sur son environnement.....	12
4 / Une communication efficace malgré l'absence d'une planification stratégique	12
Un système d'information structuré et doté d'une vision stratégique	13
5 / Une démarche qualité encore embryonnaire, qui mériterait d'être étendue et coordonnée	14
6 / Une situation financière saine, mais fragilisée par les récents aléas conjoncturels.....	15
7 / Une politique de ressources humaines volontariste, alignée sur la stratégie de développement de l'université.....	16
Un dialogue social apaisé	17
8 / Une fonction immobilière rationalisée et maîtrisée, à doter de compétences nouvelles dans la perspective de la dévolution du patrimoine	18
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	19
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	20
1 / La poursuite d'une politique de différenciation proactive, qui a permis un ancrage dans le territoire grâce à de multiples partenariats	20
Une orientation vers la science ouverte et un renforcement de la Culture Scientifique Technique et Industrielle.....	22
2 / Un effort important pour obtenir des moyens de soutenir la recherche, mais une assise financière à consolider	23
3 / Des choix stratégiques alignés sur les axes de différenciation pour soutenir l'innovation	24
4 / Une politique volontariste d'inscription de la science dans la société.....	25
5 / Des moyens revisités pour une structuration renforcée	25
6 / Un continuum complet au service du transfert et de la valorisation	26
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	27
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	28

1 / Un équilibre à conserver entre les objectifs de chacun des cycles et la signature distinctive de l'université.....	28
a) Une offre de formation internationale et une politique de mobilité qui peinent à se développer 28	
a) Une volonté d'améliorer la politique de formation à et par la recherche, mais des moyens encore insuffisants.....	29
b) Une politique documentaire dynamique qui mérite une réflexion stratégique.....	30
c) Une politique de professionnalisation des formations à consolider.....	30
2 / L'organisation pédagogique des formations : des efforts à déployer	31
a) La diversification des pratiques pédagogiques : des initiatives multiples de transformation	31
b) Une ouverture et une adaptation de l'offre de formation à l'international à consolider	31
3 / L'attractivité et la performance des formations : un engagement avéré de l'établissement	32
Pertinence des formations : un processus d'amélioration à installer et à partager	33
4 / Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation mise en place et suivie	33
a) Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation : un tableau de bord des heures d'enseignement et un Tableau de bord des formations.....	33
b) Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats : un projet de la prochaine accréditation	34
5 / Des partenariats pertinents pour les étudiants et leur vie quotidienne et un accent mis sur la santé	34
a) Une politique d'inclusion travaillée par l'établissement et une politique de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) en devenir	35
b) La capitalisation sur un réseau développé d'associations étudiantes : une relation riche, mais parfois inégale	35
c) Un accueil soigné des publics internationaux	35
d) Une participation réduite des élus étudiants à la gouvernance, mais un engagement étudiant reconnu et valorisé	36
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	37
Table des matières	38
Liste des sigles.....	40
Observations du président d'Avignon Université	45
Organisation de l'évaluation	47

Liste des sigles

A

AU	Avignon Université
AAP	Appel à projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ALL	Arts, lettres et langues
AMU	Aix-Marseille Université
AMPM	Aix-Marseille-Provence-Méditerranée
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CAF	Capacité d'autofinancement
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CICB	Contrôle interne comptable et budgétaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
CMI	Cursus master en ingénierie
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COMP	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CPSN	Culture, Patrimoine, Société numérique
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle

CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAGAP	Direction des affaires générales et de l'aide au pilotage
DARI	Direction à l'appui de la recherche et de l'innovation
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DEM'UP	(DemoES) Démonstrateur de l'université de Poitiers
Destins	(LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale
DFACI	Direction des finances, des achats et du contrôle interne
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
DOSI	Direction opérationnelle des systèmes d'information
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
EFE	Evaluation des formations et des enseignements
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
Ensip	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FSD	Fonctionnaire de sécurité et de défense
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

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

I

I3M	(laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes
IAE	Institut d'administration des entreprises
IC2MP	(unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ipsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
INTERACTIFS	(LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides
INTREE	(EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement
IP	Insertion professionnelle
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
IRD	Institut de recherche et de développement
Isae-Ensm	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
Lerded	(laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

Mach4	(LabCom ANR) Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0
PAMUI	mission d'appui à la pédagogie universitaire et innovante
MCF	Maitre de conférence
MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
Optifum	(LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PACA	Provence Alpes Côte-d'Azur
PARÉ	(Idéfi) Parcours réussite
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PR	Professeur des universités
PRAME	Programme régional de mobilité étudiante
Primeo	(laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIPEC	Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs
RPS	Risques psycho-sociaux
RSE	Responsabilité sociétale et environnementale
RSSI	Responsable des réseaux et des systèmes d'information

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SFTLV	Service formation tout au long de la vie
SHE	Service handicap étudiants
SHES	(campus) Sciences humaines, économiques et sociales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales

SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, technologies, santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUR	
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UAR	Unité d'appui à la recherche
UB	Unité budgétaire
UB	Université de Bordeaux
UBM	Université de Bordeaux-Montaigne
UCLdV	(ComUE) Université confédérale Léonard de Vinci
UEO	Unité d'enseignement d'ouverture
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
Unilim	Université de Limoges
UP	Université de Poitiers
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations du président d'Avignon Université



**Direction
des Affaires Générales
et de l'Aide au Pilotage**

Le Président d'Avignon Université

A l'attention de

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département d'évaluation des établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Avignon, le 06 octobre 2023

Objet : Rapport Définitif : Observations de portée générale

V/Réf. : PG/2023-260

N/Réf. : DAGAP-PILOTAGE/PhE-FD-CV/n°2023-58

Monsieur le Directeur,

Avignon Université remercie le comité d'experts pour son travail, la qualité de ces échanges et pour l'analyse de la situation de l'établissement à l'occasion de ce rapport.

Néanmoins, nous tenions à souligner que l'établissement a fait des efforts considérables depuis le dernier contrat afin de développer des outils de pilotage ainsi que le pilotage par les indicateurs. Ces outils sont parfaitement en place, et concernent autant la performance des formations, que leur coût complet. Ils ont été utilisés par la gouvernance et les conseils centraux pour encadrer l'accréditation de l'offre de formation et sont intégrés depuis deux ans aux COMP passés avec l'ensemble des composantes.

En outre, l'établissement suit de façon rigoureuse sa masse salariale et plus globalement les coûts de ses activités, ainsi que les risques qui y sont associés.

Cette démarche globale d'amélioration continue permet donc d'ajuster les projets et permet la sécurisation budgétaire de l'établissement.

Cependant si cette démarche est parfaitement efficiente et opérationnelle au plus haut niveau de l'établissement, les niveaux intermédiaires de gestion peinent encore à s'en saisir.

En prévoyant un renforcement du pilotage au niveau des nouvelles composantes, la transformation de l'organisation institutionnelle de l'établissement permettra sans aucun doute à tous d'appréhender ce pilotage, guidé par une volonté d'amélioration continue et suivi via les différents indicateurs de qualité mis en place.

**Service Aide
au pilotage**

Affaire suivie par
Chloé VIAUX

Téléphone
+33 (0)4 90 16 26 46

Courriel
Aide-pilotage@univ-avignon.fr

De plus, nous tenions aussi à rappeler que nous sommes le seul établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel en France à ne pas avoir vu ses effectifs croître. Nous voyons ainsi que la croissance démographique essentiellement due au solde naturel n'est pas corrélée avec l'attractivité de l'établissement. Le manque d'attractivité de l'établissement est démontré par les données et ne résultent pas d'un sentiment comme énoncée en page 3, section 2, fin du § 1. Cette reconnaissance de la difficulté induite par l'environnement local, régional et même extra-régional très universitarisé est bien signalé dans le détail du rapport. Nous rappelons que ces problématiques font l'objet de grandes discussions avec l'ensemble de nos tutelles.

L'échelle de l'établissement d'Avignon Université ainsi que son implantation dans un territoire avec un taux de pauvreté élevé, lié à un tissu socio-économique tourné vers des activités productives à main d'œuvre peu qualifiée complique sans aucun doute le travail d'analyse de notre établissement



**Direction
des Affaires Générales
et de l'Aide au Pilotage**

par le HCERES. En effet, les grilles d'analyse appliquées à d'autres établissements intégrés dans des grands centres urbains sur des territoires aisés ne peuvent pas être ici utilisées.

Concernant la participation du vice-président étudiant aux commissions, nous rappelons que son pouvoir d'initiative politique est inscrit dans les statuts et qu'il est sollicité et accompagné par la maison de la culture et de la vie de campus, ainsi que par la vice-présidente déléguée à la vie universitaire dans l'ensemble des missions qui relèvent de son mandat.

Concernant l'organisation de la vie étudiante, il est vrai que nous avons à cœur de proposer de nombreux services. Cependant, nous tenons à rappeler que ces services sont portés par une équipe restreinte au regard des données nationales (2,2 ETP dans notre service de santé, 3 enseignants au SUAPS, 2,5 ETP à la maison de la culture et de la vie de campus).

Nous remercions le comité pour l'ensemble du travail réalisé pour établir ce rapport bien documenté, objectif, précis, juste et constructif dans son propos concernant les dimensions internes à l'établissement, ses marges de progression ainsi que ses pistes d'améliorations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Philippe ELBERKAMP

Président d'Avignon Université



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation d'Avignon Université a eu lieu du 14 au 16 mars. Le comité était présidé par Monsieur **Jean-François CHANET**, historien, professeur des universités à l'Institut d'études politiques de Paris, Président du CA de Sciences Po Lille, ancien recteur de la région Bourgogne Franche-Comté et de l'Académie de Besançon.

Ont participé à cette évaluation (en ordre alphabétique) :

- Monsieur **Christophe ANGOT** : Directeur de la Recherche, de l'Innovation et de l'Enseignement Supérieur de Nantes Métropole; ancien Directeur Général d'Angers Technopole, ancien Administrateur et Trésorier — Retis — réseau national de l'innovation; ancien Responsable Marketing Territorial & Réseaux — Atlanpole.
- Madame **Nada CHBAT**, Professeur des universités – Architecte — Paysagiste — docteur Université Libanaise; membre du comité de recherche en Arts et Sciences de l'Art, section Urbanisme — Ecole doctorale des Lettres & des Sciences Humaines et Sociales, Université du Liban.
- Monsieur **Benoît DINTILHAC**, Administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADMENESR), Université de Bordeaux; Ancien DGSA de l'Université de Bordeaux, ancien DGS de l'Université de Bordeaux 4, ancien DGS adjoint moyens et SI de l'Université Bordeaux 4, ancien directeur du pilotage de l'Université de Bordeaux 3.
- Monsieur Eric **LEROY DU CARDONNOY**, Professeur des universités — Université de Caen Normandie, Vice-Président de la Commission de la Recherche (VPCS) — Université Caen Normandie, directeur de l'UFR Langues Vivantes Etrangères, ancien directeur de structure de recherche ERLIS EA 4254.
- Madame Marie **MAZENOT**, chef de projet à Square Habitat Sud Rhône Alpes, ancienne Vice-présidente étudiante de l'Université Grenoble Alpes, diplômée d'un master Conseil et accompagnement du changement de l'université Paris Dauphine.

Madame **Claire SOTINEL**, conseillère scientifique, et Madame **Zoé ADAM**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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