

***Note d'orientations stratégiques
d'Avignon Université***
pour le contrat 2024 / 2028

Juin 2022



Introduction

Avignon Université (AU) a accédé au statut d'établissement de plein exercice en 1984 et aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010. Dans la catégorie des établissements pluridisciplinaires hors santé, elle est l'un des plus petits avec ses 7 500 étudiants, 740 emplois temps plein travaillés (ETPT) et 63 M€ de budget annuel. Située à la croisée des aires d'influence de très grands centres universitaires, elle a pris conscience très tôt qu'une stratégie de différenciation serait la seule qui pourrait lui garantir des perspectives de développement et de renforcement de sa visibilité. Engagée depuis 25 ans déjà dans cette stratégie, ses missions de recherche et de formation se déclinent aujourd'hui essentiellement au sein de deux grands champs thématiques : **Agrosciences** d'une part, **Culture, Patrimoine, Sociétés numériques (CPSN)** d'autre part.

Soutenue par une politique d'établissement forte et ambitieuse en matière de recherche, d'innovation et de valorisation qui imprègne ses cursus de formation d'excellence, cette stratégie permet à AU de revendiquer le statut d'université pleine et entière et de s'affirmer dans le paysage régional, national et international de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI).

AU est aussi parfaitement consciente que son rôle de service public de proximité représente des enjeux considérables pour le territoire particulièrement défavorisé dans lequel elle est implantée. Elle l'assume avec une grande implication dans l'accueil et la réussite de ses étudiants dans les premiers cycles de formation, dans la professionnalisation des formations et dans l'entrepreneuriat étudiant.

Ces deux dimensions d'AU – une recherche performante et un premier cycle universitaire à fort enjeu – ne sont pas antinomiques. Elles s'articulent au contraire dans la stratégie d'ancrage territorial de l'établissement : en lien avec ses partenaires institutionnels, académiques et économiques, qu'elle a su mettre en synergie, AU peut aujourd'hui revendiquer être au cœur d'écosystèmes de recherche, d'innovation et de formation. Ces écosystèmes lui permettent de jouer un rôle d'acteur essentiel du développement social, économique et culturel de son territoire tout en soutenant son rayonnement et son attractivité.

Le contrat 2018-23 est caractérisé par une nette accélération du déploiement opérationnel de cette stratégie. Dans un établissement ne disposant que de moyens réduits, AU su faire évoluer son modèle économique. De nombreuses transformations et de grands projets ont été lancés grâce à un accroissement très significatif des ressources propres d'origine publique et privée. D'autre part, optimiser l'usage des moyens afin de servir au mieux le projet d'établissement dans une quête permanente de l'efficacité fait désormais partie intégrante du pilotage stratégique de l'établissement. La quantité des actions engagées et des résultats obtenus rapportés aux moyens récurrents disponibles permet aujourd'hui à AU de se positionner parmi les établissements d'ESRI les plus performants.

Enfin, établissement à taille humaine, AU a mis un point d'honneur à développer un dialogue social riche et apaisé, à rattraper intégralement son retard en matière de santé et sécurité au travail (SST), à développer de nombreuses initiatives originales en termes de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et plus globalement de qualité de vie au travail (QVT). De la même manière, la vie étudiante traditionnellement déjà florissante à AU a vu de nouveaux dispositifs sociaux, solidaires et d'assistance individuelle émerger sous le coup de la pandémie. La confiance et la maturité acquises permettent aujourd'hui d'envisager sereinement le développement d'une démarche de bien-être au travail et sur les campus.

Les axes stratégiques du futur contrat

Les principales orientations d'AU sont déjà clairement définies et rien ne justifierait d'en dévier, d'autant plus que de nombreux engagements ont déjà été contractualisés dans le cadre des projets PIA (NCU, TIP, EUR, SUR) ainsi qu'avec les partenaires de l'établissement. Il s'agit donc principalement de consolider la trajectoire de l'établissement sur l'ensemble de ses missions. Une grande partie des actions prévues ont été développées dans le projet ACTES (*Avignon : Catalyseur d'un Territoire d'Excellence*) en réponse à la seconde vague de l'appel à projets (AAP) « Excellences » du PIA4. Les grandes lignes relatives à la mise en place d'instituts dédiés à un meilleur portage du projet d'établissement, à la création d'une coordination territoriale et à la modernisation de l'administration seront ici reprises. Les principales autres orientations stratégiques de l'établissement concernent l'accompagnement des évolutions requises par l'offre de formation, notamment en termes d'efficacité ; le

développement des ressources propres ; et enfin l'intégration dans une approche globale de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'établissement à laquelle sera associée la vie étudiante et de campus.

Poursuivre le développement des grands projets qui structurent l'activité scientifique

La politique de recherche et d'innovation d'AU s'est traduite ces dernières années par un renforcement très significatif de l'accompagnement des enseignants-chercheurs (EC), des services de support et de soutien à la recherche et des partenariats. Il en a résulté une croissance très nette de la production scientifique, de son internationalisation et un accroissement très fort de ses ressources propres. L'établissement doit maintenant franchir une étape décisive dans l'accomplissement de cette politique en poursuivant le développement de grands projets structurants pour l'activité scientifique et les partenariats qui la soutiennent. Les chaires partenariales seront développées ; les EUR seront accompagnées en préservant les grands équilibres disciplinaires de l'établissement ; les structures aux interfaces de l'environnement socio-économique seront mises en place, en particulier la *Villa Créative* et la *Villa Naturalité*, qui devraient contribuer à la vitalité d'une recherche partenariale en pleine croissance. Cet effort de structuration devra se traduire dans l'ensemble des organisations de l'établissement afin de garantir un meilleur pilotage du projet de l'établissement.

Renforcer le portage et le pilotage du projet de différenciation de l'établissement par des structures opérationnelles adaptées

La réalisation du projet scientifique et pédagogique de l'établissement pâtit fortement de son organisation institutionnelle actuelle. L'université est en effet organisée autour de quatre composantes disciplinaires qui induisent un fonctionnement en silos alors que ses projets et ses partenariats s'inscrivent dans une vision thématique et transversale, concrétisée par l'existence des axes de différenciation. Cette structuration pénalise le plein épanouissement des initiatives scientifiques et pédagogiques qui fondent la signature de l'établissement, leur visibilité nationale et internationale ainsi que le lien entre recherche et formation. Il est désormais essentiel que nos structures organisationnelles soient mises au service du projet d'établissement. Elles doivent pour cela permettre le pilotage et l'animation stratégique des axes de différenciation dans toutes leurs dimensions. L'enjeu est déterminant pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre de la politique de différenciation de l'établissement. C'est pourquoi AU se réorganise autour d'instituts thématiques, porteurs de son projet. Cette transformation n'est pas seulement administrative, le remplacement des composantes actuelles par des instituts permettra de mettre en œuvre de nombreuses actions scientifiques et pédagogiques structurantes pour donner un nouvel élan au déploiement du projet d'établissement et soutenir les ambitions des équipes de recherche et de formation. Ces instituts soutiendront enfin l'affirmation du positionnement de l'établissement au cœur de ses écosystèmes de recherche, d'innovation et de formation.

Accroître la cohérence et la visibilité des écosystèmes par leur structuration et leur pilotage à travers la création d'une coordination territoriale

Malgré un solide ancrage territorial et le soutien de nombreux partenaires scientifiques et pédagogiques, l'établissement ne contribue pas de manière aussi active qu'il le pourrait au développement social, économique et culturel du territoire. L'engagement pourtant fort de l'établissement sur cette voie est en effet freiné par un défaut de coordination de l'ensemble des acteurs. AU a maintenant toute légitimité pour affirmer son rôle structurant sur les écosystèmes de recherche, d'innovation et de formation et assumer un rôle déterminant dans leur pilotage. Son ouverture sur l'extérieur doit se traduire de manière plus formelle et plus opérationnelle afin de gagner en efficacité. L'établissement mettra ainsi en place plusieurs niveaux d'intégration de ses partenaires institutionnels, académiques, socio-économiques et entrepreneuriaux. Il s'agira de fixer des stratégies communes pour soutenir notamment la visibilité internationale des écosystèmes, une recherche d'excellence, l'innovation au service des entreprises, la mise en œuvre d'un second cycle original et innovant et la professionnalisation des formations. La mise en œuvre de ces stratégies s'appuiera sur une coordination territoriale renforçant le partage de compétences, la valorisation d'équipements et la recherche conjointe de nouveaux financements avec les partenaires du territoire.

Repenser intégralement l'organisation et le fonctionnement de l'administration afin de déployer tout le potentiel des personnels au service du projet de l'établissement

Cette restructuration profonde et ambitieuse ne produira tous les effets souhaités qu'avec le soutien d'une transformation importante de l'organisation et du fonctionnement de toute l'administration de l'établissement. La clé de la réussite du projet consiste en effet à rendre aux personnels en charge des missions de formation et de recherche la disponibilité nécessaire pour se consacrer à l'accroissement de la production scientifique, à l'internationalisation de l'établissement ainsi qu'aux activités innovantes et partenariales. Pour y parvenir, l'administration doit intégralement repenser l'organisation des missions de support et de soutien aux formations et à la recherche. Cela passera par une transformation profonde de l'organisation des services, des procédés et des outils utilisés. La simplification administrative, les gains d'efficacité et la recherche de procédés soutenant la résilience de l'établissement face aux crises seront aussi des fils directeurs de ces évolutions. Les capacités de réactivité, d'agilité et de transversalité qui caractérisent déjà l'établissement seront valorisées et consolidées. Un usage massif, renouvelé et pleinement intégré des outils numériques augmentera la fluidité et la réactivité du fonctionnement de l'établissement et libèrera du temps de travail qui sera réinvesti dans le portage de nouvelles actions et l'amélioration continue de la qualité de service.

Améliorer le taux de réussite en licence et renforcer la professionnalisation des formations

Les taux de réussite en licence d'AU restent parmi les plus bas de France malgré les nombreuses mesures d'accueil et d'accompagnement des étudiants mises en place de longue date. Si plusieurs facteurs extérieurs expliquent cette situation, ces résultats questionnent la dimension d'université de proximité de l'établissement. Les projets NCU et TIP offrent des solutions pour y remédier qui devront être déployées et renforcées par de nouvelles actions. Il s'agira notamment de répondre, dans le cadre de la coordination territoriale, à la problématique du flux très important d'étudiants qui ne font qu'un bref passage à l'université pour se réorienter ensuite vers des BTS. Les partenariats devront se renforcer pour accroître l'offre de formations préparatoires aux études supérieures et de parcours de professionnalisation débutant à Bac+1. Bien qu'elle soit en progression, l'offre de formations professionnalisantes d'AU reste également en-deçà de ce qu'elle devrait être pour un établissement à forte dimension territoriale. Déjà soutenue par notre projet de NCU, la professionnalisation des formations devra être renforcée en tirant un meilleur parti de nos écosystèmes, par la mise en place de la coordination territoriale et par la réponse à de nouveaux AAP tels que « Compétences et Métiers d'Avenir » (CMA) afin de soutenir le développement de licences professionnelles (LP) et de l'alternance.

Des contrats d'objectifs, de moyens et de performance pour piloter l'évolution de l'offre de formation

Le profil d'établissement d'AU implique l'existence à la fois d'une offre de formation de proximité en premier cycle, d'une offre de formation professionnelle et d'un cycle de master adossé à ses laboratoires qui soit emblématique de sa stratégie de différenciation. Si la soutenabilité financière de cette offre de formation est déjà bien intégrée dans le pilotage de l'établissement, il devient essentiel aujourd'hui de considérer aussi que le poids des charges de formation qui pèsent sur les EC ainsi qu'une masse salariale très contrainte limitent sévèrement les capacités de l'établissement à s'engager dans de nouveaux projets de recherche et de formation. Pourtant, une partie de l'offre de formation doit pouvoir évoluer rapidement afin de répondre aux besoins de la société, du territoire, et de garantir l'attractivité nationale et internationale de l'établissement. Cela impose de faire des choix et que ceux-ci soient objectivés par les données. Après la mise en place d'indicateurs de pilotage des formations, l'établissement a commencé à déployer des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) avec ses composantes. Au cours du contrat à venir, ces COMP deviendront l'instrument privilégié du dialogue avec les composantes pour accompagner leur stratégie de formation selon trois priorités :

- l'amélioration de la réussite en licence ;
- la professionnalisation des formations (création de LP en L2 et L3 et passage en alternance) ;
- la création de masters innovants, au cœur des axes de différenciation, soutenus par les laboratoires ainsi que le soutien aux EUR et aux parcours d'excellence des CMI.

Poursuivre l'accroissement des ressources propres

Le portage des projets d'AU nécessite le développement de nouvelles ressources. Les résultats encourageants obtenus en termes d'accroissement des ressources propres d'origine publique comme privée doivent être confirmés et renforcés. En effet, résultat de la montée en compétence des services support et soutien, les subventions publiques telles que l'ANR et le PIA ont atteint des niveaux élevés ; les recettes issues de la recherche contractuelle et des cessions de propriété intellectuelle sont en très forte progression ; grâce à la comptabilité analytique et à la refonte de l'offre de formation continue les nouvelles formations sont à l'équilibre et commencent à dégager des bénéfices. Le développement des ressources propres est porté en continu par la recherche de financements susceptibles d'enclencher des effets leviers, que ce soit par la réponse aux AAP du PIA4 « ExcellencES » et « Diversification des ressources » ou par la soumission de projets d'amorçage dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion (DSG). En plus des axes de développement qui ont déjà faits leurs preuves, l'établissement se tournera vers la commercialisation d'une offre de formations très courtes à destination des entreprises et le renforcement des prestations de recherche et de transfert et la valorisation de ses plateformes d'équipements scientifiques. Enfin, forte de sa *Villa Créative* et de sa SUR, AU dispose d'un précédent très innovant pour valoriser son patrimoine immobilier en tirant parti de ses activités académiques. Grâce aux financements obtenus dans le cadre du nouveau Contrat d'avenir, AU développera une *Villa de la Naturalité* sur son axe *Agrosciences* selon le même modèle.

Vers un Schéma Directeur de la Vie Étudiante

AU doit développer son propre Schéma directeur de la vie étudiante (SDVE). La crise sanitaire a en effet mis en exergue la nécessité de s'adapter localement afin de répondre au mieux aux besoins des étudiants. L'établissement doit ainsi finaliser son Service de santé universitaire (SSU) afin de pallier les difficultés et les inégalités rencontrées dans l'accès aux soins. Afin d'optimiser l'offre de services destinée aux étudiants sur les volets sanitaires, sociaux, solidaires, sportifs et culturels, AU doit créer un Comité de vie universitaire (CVU). Celui-ci sera en charge de proposer une politique globale, de coordonner et d'opérationnaliser les actions. Cela passera également par la mise en place d'un guichet unique d'accueil des étudiants, le regroupement en un Pôle de vie universitaire (PVU) de tous les services dédiés, et la mise en œuvre transversale de la politique de vie étudiante. Par ailleurs, il apparaît que l'établissement doit aussi développer une offre plus équilibrée entre ses deux campus afin que tous ses étudiants puissent jouir d'un égal accès aux services et aux équipements. D'autre part, en lien avec ses partenaires et dans le cadre du projet global de l'établissement, AU doit significativement consolider son action en faveur du développement durable et de la transition énergétique dans la vie étudiante. L'Université doit enfin s'imposer sur le territoire et assurer la coordination de dispositifs et de propositions destinés à tous les étudiants post-bac du bassin de vie, notamment dans le champ sanitaire et dans celui de l'information afin d'améliorer leurs conditions de vie et d'études.

Renforcer, promouvoir et valoriser la politique de responsabilité sociétale et environnementale

A travers sa volonté de sécurisation du cadre de travail et d'études, AU a réalisé d'importants progrès en matière de dialogue social, de santé, de sécurité et de QVT, d'éthique, d'égalité, de prévention des VSS et des discriminations et de prise en charge du handicap. Elle a également engagé de nombreuses actions de sa propre initiative en faveur de la sobriété énergétique, avec l'aide récente du plan France Relance. Forte de ces avancées, AU a aujourd'hui acquis la maturité pour s'engager dans une approche globale et unifiée de sa RSE. Cela se traduira par la structuration d'un schéma directeur de la RSE et la mise en œuvre de plans d'actions pluriannuels. Afin de valoriser son engagement, l'établissement étudiera la pertinence de se diriger vers une labellisation de type Développement durable et responsabilité sociétale des établissements d'enseignement supérieur (DD&RS). De la même manière, le label HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*) sera envisagé pour reconnaître nos pratiques RH en recherche.

Face à la double urgence de la transition énergétique liée au réchauffement climatique et à l'explosion des coûts de l'énergie, l'établissement va devoir considérablement accélérer la réduction de ses consommations. Il devra pour cela envisager la réaffectation massive de locaux en fonction de critères de consommation énergétique au regard des usages ; accélérer et renforcer les travaux d'isolation thermique ; développer les installations photovoltaïques ; renforcer le contrôle des flux en fonction des usages et repenser les systèmes de chauffage et de climatisation. Toutes ces actions seront planifiées dans un schéma directeur pluriannuel. Pour réaliser ces actions de manière accélérée, l'établissement devra mobiliser, outre les réponses aux grands AAP, de nouvelles voies de financement

telles que l'*intracting* et l'emprunt auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC). D'ores et déjà, une vice-présidence est désormais déléguée à la problématique de la transition écologique.

En application de la loi de programmation de la recherche (LPR), AU s'engagera dans la sensibilisation et la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable. Elle s'inspirera des préconisations du rapport Jouzel en commençant par la mise en place d'un enseignement de sensibilisation à l'ensemble des problématiques du changement global, de ses origines et de ses conséquences jusqu'aux actions à entreprendre pour en corriger ou en prévenir les effets. Cet enseignement devra être suivi par tous les étudiants avant de valider un Bac+2. Des actions seront également entreprises à destination des personnels dans le cadre du plan de formation universitaire (PUF) avec des adaptations par catégorie de métiers. Ces actions participeront de la mobilisation des métiers de l'ESRI pour contribuer aux 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

Enfin, AU poursuivra le déploiement des opérations de développement durable en cours (incitation aux transports doux, dispositifs de tri sélectif à l'échelle de l'établissement, création d'une cellule d'achats durables).

Affirmer la place de l'université dans le dialogue entre la science et la société

L'engagement d'AU dans la RSE se doublera d'une politique de développement de nouvelles formes d'un dialogue science et société qui contribuera à affirmer et à assumer le rôle majeur de l'université dans son environnement social, politique et économique. L'ouverture des sciences se traduira par un soutien renforcé aux chercheurs dans leurs démarches d'ouverture des données, des processus et des résultats de leur travail de recherche. Un laboratoire du dialogue science et société sera créé, avec comme premier objectif d'explorer de nouvelles formes de communication vers tous les publics, de promouvoir les principes fondateurs de la science, d'expliquer la démarche scientifique et de familiariser le grand public au processus de construction de la connaissance. Ce dispositif tirera parti des grandes interfaces entre la recherche, la formation et l'environnement socio-économique que l'établissement met en place, en particulier la *Villa Créative* et la *Villa Naturalité*.

Tels sont les objectifs qu'AU vise désormais pour finaliser sa transformation et consolider son ancrage dans son territoire. Les spécificités de l'établissement et de son territoire lui permettent d'aspirer à un haut niveau d'intégration de tous les éléments de cette transformation. AU a l'ambition de devenir un démonstrateur de ce que pourrait être une université de territoire hautement efficiente et à fort impact sur son environnement dont les thématiques scientifiques et pédagogiques, soutenues par une dynamique d'écosystèmes, sont visibles à l'international.



*Suivez-nous
sur les réseaux sociaux*

#AvignonUniversité



UNIV-AVIGNON.FR