

**DÉLIBÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
D'AVIGNON UNIVERSITÉ  
N°CA-2025-111**

**SÉANCE DU 16 DÉCEMBRE 2025**

**POINT A.2.5  
APPROBATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS, DE MOYENS ET DE  
PERFORMANCE (COMP) 2025-2027 ENTRE  
AVIGNON UNIVERSITÉ ET L'ÉTAT**

Le Conseil d'administration, en sa séance du 16 décembre 2025, sous la présidence de Georges LINARÈS, Président,

Vu le code de l'éducation et notamment son article L.712-3,  
Vu les statuts d'Avignon Université,  
Vu le règlement intérieur du Conseil d'administration d'Avignon Université,  
Vu l'avis émis par le Comité Social d'Administration d'Avignon Université en sa séance du 9 décembre 2025,  
Vu l'avis favorable du Conseil académique d'Avignon Université en sa séance du 16 décembre 2025,

Après en avoir délibéré,

Approuve le Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2025-2027 entre Avignon Université et l'État, tel qu'annexé à la présente délibération.

Vote du Conseil d'administration : favorable à la majorité (une voix contre)

Membres composant le conseil : 28  
Membres présents (16) ou suppléés (6) : 22  
Membres absents et non suppléés : 6

**Affaire suivie par**

Alain RICHAUD  
Vice-président du Conseil  
d'administration

**Téléphone**

+33 (0)4 90 16 28 09

**Courriel**

vice-president-ca@univ-avignon.fr

Le Président d'Avignon Université

Georges LINARÈS

Signature calligraphique

le 11/01/2026 08:57:08 +01:00





**MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'ESPACE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# **AVIGNON UNIVERSITÉ**

**Contrat d'objectifs, de moyens et de performance  
2025 – 2027**







# Avignon Université

## Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2025-2027

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace  
représenté par

**Philippe Baptiste**, ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de  
l'espace

d'une part

et

Avignon Université,  
représentée par

**Georges Linarès**, président de l'université

d'autre part

## **Article 1 : Objet du contrat**

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et Avignon Université pour une durée de trois ans.

Il a pour objet la contractualisation de la stratégie de l'établissement sur quatre politiques publiques ministérielles prioritaires (pilotage et transformation de l'offre de formation, transition écologique et développement soutenable, recherche et innovation, bien-être et réussite des étudiants), ainsi que sur l'amélioration du pilotage de l'établissement et l'affirmation de sa signature.

Ces six objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance.

## **Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement**

Le montant programmé pour le COMP est **de 1 437 000 euros** pour la période 2025-2027. Les versements s'effectueront ainsi :

- Une avance de 46% en 2025 ;
- Un complément de 30% en 2026 ;
- Un solde de 24% en 2027.

Le versement des crédits est conditionné à la réalisation des actions prévues et à l'atteinte des cibles associées, selon la clé de répartition indiquée à l'article 4.

En cas d'atteinte partielle d'une cible, le montant des crédits effectivement versés au titre de l'objectif sera ajusté au prorata du niveau de réalisation effective de la cible.

Cela se traduira par un ajustement du solde ou par un abattement sur le premier versement du COMP suivant.

## **Article 3 : Modalités de suivi**

Un dialogue annuel permettra de partager l'avancement des actions et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et les financements du COMP au cours de la période.

A la fin de la période, un bilan précis sera réalisé sur l'ensemble du COMP et sur chacune des actions. Il sera partagé entre l'Etat et l'établissement et servira de base au calcul du solde du COMP.

## **Article 4 : Plan d'action détaillé**

# Contrat d'Objectifs , de Moyens et de Performance - 2025-2027

Avignon Université

Financement

1 437 000 €

(Sur 3 ans, 46% en 2025 ; 30% en 2026 ; 24% en 2027 sous réserve de l'atteinte des objectifs)

	Indicateurs / Jalons	Valeur initiale	cible 2027	Part du financement MESR par objectif
<b>Pilotage de l'offre de formation</b>				<b>23%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformer l'offre de formation pour augmenter la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants (cible d'étudiants impactés par la transformation : 1 700)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indicateur national commun</b> Nombre de formations transformées parmi les moins performantes</li> </ul>	0	10	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître l'attractivité notamment en master</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'étudiants inscrits en Master</li> </ul>	930	1 200	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les formations en alternance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'alternants</li> </ul>	360	660	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la politique partenariale au cœur de l'écosystème de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de partenariat de formation</li> </ul>	5	8	
<b>Recherche et Innovation</b>				<b>24%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter le nombre de dépôt de projets ERC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indicateur national commun</b> Nombre de projets ERC déposés en tant que Host Institution (données cumulées sur 3 ans)</li> </ul>	0	3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter le nombre de dépôt de projet de recherche européens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre total de dépôts de projets européens sur 3 ans</li> </ul>	9	35	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la recherche partenariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources propres générées liées aux nouvelles chaires 2025-2027 (en cumulé)</li> </ul>	150 k€	650 k€	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de chaires partenariales</li> </ul>	5	8	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la diffusion de la connaissance scientifique autour de la création de l'atelier du dialogue Science-Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Public cible des actions de médiation scientifique</li> </ul>	6 000/an	8 000/an	
<b>Transition écologique et développement soutenable</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser les étudiants aux enjeux de transition écologique et de développement soutenable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indicateur national commun</b> Part des étudiants de 1er cycle recevant un enseignement socle sur la TEDS</li> </ul>	70/5000	100% (en 2025)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Activer la transformation des campus en lieux de vie écoresponsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de décarbonation des campus (diminution du BEGES)</li> </ul>	11 692 teCO2	-15%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser et former les personnels aux enjeux de durabilité (participation aux ateliers INMBC / Inventons Nos Métiers Bas Carbone)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'agent sensibilisé à la TEDS via les ateliers INMBC</li> </ul>	0%	80%	
<b>Bien-être des étudiants</b>				<b>23%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la mise en place du cadre d'une expérience étudiante sécurisante, émancipatrice et citoyenne au service des réussites étudiantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'étudiants ayant accès et intégrés aux campus</li> </ul>	6 700	8 500	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'ouverture des campus et assurer la coordination de la politique territoriale de la vie étudiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'événements organisés (Culture, sport, santé, vie de campus)</li> </ul>	53/an	60/an	
<b>Gestion et pilotage</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionaliser le pilotage de l'établissement en développant les outils de pilotage performants et adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets accompagnés par la cellule " Accompagnement aux projets et à la transformation" et la DPAC</li> </ul>	5	10	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer le pilotage de la fonction RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets de simplification mis en œuvre</li> </ul>	5	12	
<b>Stratégie propre à l'établissement</b>				<b>30%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la politique d'animation des écosystèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'événements organisés</li> </ul>	4	12	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir l'opérationnalisation des écosystèmes via les 2 Campus de l'Innovation intégrés aux Villas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets R&amp;I formation soutenus (Campus de l'Innovation)</li> </ul>	4	20	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les réseaux thématiques internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de réseaux thématiques internationaux constitués</li> </ul>	1	3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de réponses partagées aux AAP Région/nationaux/EU</li> </ul>	2	9	



## La signature de l'établissement

### Le contexte social, économique et académique

Avignon Université (AU) est une université pluridisciplinaire (hors santé) installée dans une ville de taille moyenne (l'aire urbaine rassemble près de 540.000 habitants), placée à l'extrême ouest d'une région très urbanisée et économiquement dynamique. Si le Vaucluse a contribué à ce dynamisme, il peine à combler un retard important : 5ème département le plus pauvre de France métropolitaine, ses taux de chômage et de pauvreté se situent respectivement à 2,4% et 5,4% au-dessus de la moyenne nationale. Avignon est néanmoins une ville bien identifiée à l'international par son histoire, son patrimoine et sa vitalité culturelle, au cœur d'un espace dont l'économie repose sur l'agroalimentaire et le tertiaire présentiel, secteurs portés majoritairement par des PME.

Située à une centaine de kilomètres de chacun des grands pôles universitaires que sont Aix-Marseille et Montpellier, à deux cents kilomètres de Lyon, AU est au cœur du triangle constitué par ces trois grands centres universitaires.

Ces environnements géographique, socio-économique et académique ont conditionné la stratégie d'AU qui s'est engagée, depuis près de 25 ans, dans une dynamique de différenciation autour de deux axes thématiques : **Culture, patrimoine, sociétés numériques**, d'une part, **Agrosciences**, d'autre part.

### La dynamique de différenciation

Les politiques d'établissement mises en œuvre depuis 2012 ont été guidées par cet objectif de construction d'une identité scientifique singulière, ancrée dans le territoire et visible aux niveaux national et international. Cette dynamique, qui s'est nettement accélérée lors du contrat 2018-2023, a conduit à faire évoluer l'offre de formation, les activités de recherche et d'innovation et une politique partenariale qui s'appuie, pour son volet académique, sur le **CNRS** et **INRAE**.

Ce processus continu de différenciation conduit aujourd'hui l'établissement à repenser aussi bien son organisation interne que les interfaces avec son environnement socio-économique. En avril 2024, les quatre composantes disciplinaires ont laissé place à **deux instituts thématiques** : l'institut Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques (CPSN) et l'institut AGrosciences, Environnement et Santé (AgES). Ces nouvelles composantes, qui regroupent l'ensemble des structures de recherche et d'enseignement sur leurs thématiques respectives, portent le projet scientifique et de formation de l'établissement sur les domaines prioritaires. Elles participent à l'élaboration des orientations stratégiques, mettent en œuvre une politique de recherche et de formation spécifique et organisent, aux plans administratif et financier, la recherche et les enseignements qui leur sont confiés.

Les instituts regroupent des **centres d'enseignement et de recherche** (CER) disciplinaires, créés en juin 2024, qui se substituent aux départements de formation et qui portent la politique scientifique dans leur champ disciplinaire respectif.

Enfin, deux Villas complètent cette refonte de l'architecture de l'établissement. Les Villas sont des lieux emblématiques des écosystèmes territoriaux sur les thématiques de différenciation, des espaces de rencontres et des lieux ressources supportant les collaborations de recherche, d'innovation, de formation, à l'interface du monde académique et des environnements socio-économiques et socio-culturels. Elles instancient un nouveau modèle économique hybride public-privé garantissant l'exploitation optimale de l'infrastructure immobilière.

Les Villas sont les instruments d'une stratégie d'établissement qui vise à placer AU au centre des écosystèmes territoriaux liés à ses spécialités scientifiques.

La **Villa Créative** ouvrira ses portes fin 2024. Le volet immobilier a été financé dans le cadre du CPER 2015-2020. Elle est par ailleurs l'unique lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt Société universitaire et de recherche (SUR) du PIA3.

Le projet **Villa Naturalité** se construit sur le modèle initié par la Villa Créative, sur l'axe de différenciation Agrosciences. Le projet est porté par le consortium AU, le pôle de compétitivité Innov'Alliance, l'école ISEMA-ISARA, INRAE, la région SUD et l'agglomération du Grand Avignon. La Villa Naturalité devrait voir le jour en 2027.

### Les enjeux du COMP

La transformation en cours vise à placer l'établissement en chef de file des écosystèmes thématiques liés à ses axes de différenciation. Le COMP s'inscrit directement dans ce projet qui devrait, à l'horizon 2027, faire d'AU une université ancrée dans son territoire, **développant une recherche d'excellence, impactante sur ses domaines de spécialité, massivement partenariale** à toutes les échelles - du territoire à l'international - et sur

toutes ses missions - formation, recherche et innovation, vie étudiante.

**Cette dimension partenariale constitue le fil directeur du COMP. Elle contribuera au dépassement des limites structurelles de l'établissement en amplifiant son potentiel scientifique et de formation, en transformant son modèle économique, en consolidant à la fois son positionnement sur son territoire et sa place d'université de rang mondial sur ses thématiques d'excellence.**

Trois principaux enjeux du COMP soutiennent une politique partenariale déterminante sur tous les aspects du projet d'établissement :

- **enjeu 1 : renforcer la dynamique de différenciation** par la mise en place des instituts thématiques qui permet un portage intégré de la politique formation-recherche, spécifique à chacun des axes de différenciation. Cet alignement de la structure de l'établissement à son projet renforcera sa capacité de pilotage et sa visibilité sur ses axes. Il conduira à repenser une offre de formation qui doit être plus flexible, en adéquation avec les besoins des filières associées et financièrement soutenable. Les instituts mettront en œuvre une politique scientifique ouverte reposant sur des grands instruments collaboratifs - chaires partenariales et campus de l'innovation notamment. Le COMP accompagnera cette réorganisation globale et l'amorce des dispositifs collaboratifs qui devraient, à terme, s'autofinancer ;
- **enjeu 2 : structurer les écosystèmes thématiques**, à toutes les échelles. Au niveau international, des réseaux de partenaires seront constitués sur des thématiques phares des axes de différenciation. Aux niveaux régional et national, il s'agira de créer des espaces et des outils de partage des politiques territoriales sur les domaines de spécialité. Un accord de coopération territoriale offrira un cadre clair et engageant à cette politique de site. Le COMP donnera les moyens de l'initialisation des réseaux internationaux et d'une exploitation du potentiel considérable des Villas pour la structuration et la valorisation des écosystèmes territoriaux ;
- **enjeu 3 : s'engager dans la responsabilité sociétale de l'université** : les enjeux sociétaux liés au rôle de l'université dans son territoire et pour sa population étudiante sont majeurs, en particulier pour AU qui se développe dans un département en difficulté économique et dans un contexte sociopolitique souvent fait de défiance voire de rejet des institutions – y compris de l'institution universitaire. AU souhaite s'engager fortement dans la responsabilité sociétale des universités (RSU) en concentrant ses efforts sur trois volets complémentaires :
  - **ouverture des campus** pour une expérience étudiante sécurisante, riche, ouverte au monde, émancipatrice, accessible à **l'ensemble de la population étudiante du territoire** ; cette ouverture doit faciliter l'accès à la culture et aux activités sportives et sécuriser, autant que possible, la situation sociale et sanitaire des étudiants.
  - **renouvellement du dialogue Science-Société** par la mise en place d'un Atelier du dialogue Science-Société 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 sont les Villas.
  - **exemplarité environnementale** : conformément aux directives du Plan climat-biodiversité et transition écologique, AU a élaboré un schéma directeur Durabilité (SDD) pour intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement et promouvoir la transition écologique. Il s'agira de déployer toutes les dimensions du SDD et de placer les enjeux environnementaux au cœur des différentes activités de l'établissement.

Le COMP se concentrant sur la déclinaison partenariale de la politique d'établissement, il soutiendra plus particulièrement les volets Campus ouverts et Atelier du dialogue Science-Société de ce troisième enjeu.



## Politiques ministérielles

### Pilotage de l'offre de formation

#### Objectif 1. Renforcer le pilotage de l'offre de formation pour améliorer la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle

##### Focus : L'essentiel de l'objectif *Pilotage de l'offre de formation*

AU consolidera sa position de premier acteur de l'enseignement supérieur sur son territoire. Elle entend devenir le principal partenaire des organismes de formation et jouer un rôle central de coordination des politiques territoriales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

Pour atteindre cet objectif, l'établissement actionnera quatre leviers complémentaires :

- **l'augmentation de ses effectifs** – en particulier en master. Cette augmentation sera le résultat d'une offre de formation plus attractive et plus cohérente et d'un lien renforcé avec l'enseignement secondaire. Un plan de communication sera mis en œuvre à l'adresse des futurs étudiants et des grands prescripteurs de l'orientation ;
- le développement des **partenariats académiques** avec les organismes de formation de son territoire mais aussi à l'international. Ce développement contribuera à l'augmentation des effectifs, à un enrichissement d'une offre économiquement soutenable, au rayonnement international de l'établissement ;
- le renforcement de l'offre de formation en **alternance** en lien avec les entreprises de la région ;
- le développement des actions favorisant la **réussite** et la réorientation de ses étudiants.

Cette politique sera déployée dans un contexte de nécessaire **transformation du modèle économique** de la formation.

Pour l'ensemble de ces objectifs, AU s'appuiera sur plusieurs dispositifs structurants tels que le NCU CAPACITÉ, PIA3 PANORAMA, ASDESR EXPANSION et l'AMI CMA VITAMIN'A.

##### Éléments de diagnostic

##### **Diagnostic 1 : capacité de pilotage de l'offre de formation**

Dans un contexte budgétaire contraint, les ressources nécessaires à la création de nouvelles formations ne pourront être trouvées qu'à travers les choix éclairés et collectifs de réorganisation ou de fermeture de formations ne répondant plus aux attentes des étudiants et/ou des acteurs socio-économiques, ne s'adossant pas ou plus à l'expertise recherche engagée ou ne conduisant pas à un diplôme d'établissement. La création et le maintien d'une mention ou parcours de formation doivent toujours répondre à la nécessaire insertion professionnelle ou académique des diplômés et doivent faire la preuve de leur attractivité auprès des lycéens, étudiants et employeurs.

La lettre de cadrage de la nouvelle offre de formation, votée par les instances d'AU pour une mise en place dès septembre 2024, rappelle ces principes et définit le volume horaire global soutenable par AU pour sa nouvelle offre de formation (réduction de 5% par rapport à l'offre précédente tout en permettant la création de nouvelles formations). Elle définit également les critères de la reconduite d'une formation, à savoir le respect du volume d'heures étudiants défini par la loi ORE et l'attractivité de la formation (effectifs étudiants). Le document fixe aussi les objectifs de mise à jour de l'offre existante et invite les équipes pédagogiques à restructurer les formations pour (1) une mise en place d'une approche par compétences (APC) pour la conception des maquettes de licence, LP et master, (2) un adossement systématique des licences non sélectives au NCU CAPACITÉ et, dans la mesure du possible, (3) une mise en place de l'alternance et (4) la création d'un parcours de spécialisation professionnelle dès la L2.

Aujourd'hui, la majorité des formations d'AU a défini un référentiel de compétences visées par la formation et a construit les maquettes par blocs de compétences associés à des activités de mise en situation. La mise en œuvre complète de l'approche par compétences va se déployer graduellement jusqu'en 2027. Cette évolution fait partie des éléments de discussion des conseils de perfectionnement des formations ainsi que du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) établissement-composantes.

### **Diagnostic 2 : Démographie étudiante**

Comme beaucoup d'universités, AU subit depuis 3 ans une baisse des effectifs étudiants d'environ 4% par an. Au niveau national, on observe une augmentation du nombre de formations proposées sur Parcoursup (23.000 formations en 2024 contre 14.000 en 2018) réduisant la tension sur les filières sélectives et sur les formations courtes directement professionnalisantes de type BTS ou LP.

Les actions développées dans le cadre du PIA PANORAMA ont permis une meilleure orientation des lycéens de la région académique, réduisant le nombre de bacheliers professionnels dans les licences générales (de 19% en 2018 à 4% des primo-arrivants en 2023), impactant négativement les effectifs mais positivement les taux de réussite.

Selon les projections de l'Insee, le nombre de lycéens de la région PACA, et plus particulièrement ceux du territoire avignonnais avec près de 1000 lycéens supplémentaires d'ici à 2031 [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3634922>] continuerait à augmenter pour atteindre son pic en 2028. Sachant que 70% des étudiants de licence d'AU ainsi que 50% des étudiants de master viennent du territoire, cette évolution démographique constitue un vivier d'étudiants à qui AU doit proposer une offre de formation attractive.

**Pour AU, l'enjeu est l'attractivité plutôt que le vivier.**

### **Diagnostic 3 : Pilotage des composantes de l'université**

Le pilotage de la qualité et de la trajectoire des formations par les composantes est un objectif majeur. Il est fondé sur le travail des **conseils de perfectionnement** de mention et de composante, ainsi que l'évaluation des enseignements par les étudiants (EFE), généralisée et centralisée pour tout l'établissement. Les conseils de perfectionnement observent l'ensemble des indicateurs de qualité de la formation et proposent les ajustements nécessaires. Le fonctionnement de ces conseils et le degré d'appropriation de ces indicateurs comme outils d'amélioration continue sont très variables d'une formation à l'autre.

Afin d'harmoniser les pratiques et mieux s'appuyer sur les conseils de perfectionnement pour l'aide à la décision, l'établissement a voté un cadrage des modalités de travail de ces conseils, précisant l'ordre du jour, les éléments à analyser et les attendus à produire par les mentions de formation et par les composantes. Les premiers retours de ce document sont prévus pour septembre 2024 pour une analyse en CFVU avant la fin 2024.

Les **COMP avec les composantes** ont été mis en œuvre dès 2023 avec des indicateurs annuels : effectifs, réussite, insertion professionnelle, poursuite d'études, dispositifs d'accompagnement, etc. Les COMP, ainsi que les comptes rendus des conseils de perfectionnement, nourriront la prise de décision par la CFVU et le CA des autorisations d'ouverture des formations chaque année. Pour les composantes de l'établissement, le COMP est le lieu d'expression de leur vision de la stratégie d'AU et de demandes de moyens pour le déploiement de cette stratégie dans leur thématique de spécialité respective. Il est donc une déclinaison du COMP de l'établissement dans les composantes avec des objectifs à atteindre pour chaque indicateur.

Des moyens humains et financiers accompagneront la mise en place des actions du COMP dans les composantes. Ces moyens seront consolidés en fonction de l'atteinte des objectifs fixés.

### **Diagnostic 4 : Analyse des Quadrants, de la réussite étudiante et de l'insertion professionnelle**

Deux facteurs peuvent expliquer la faiblesse de certains des indicateurs à AU : les conditions socio-économiques du département de Vaucluse et le taux de bacheliers professionnels en L1. Cependant, depuis 3 ans, AU note une amélioration progressive des taux de réussite cumulés qui s'explique par la mise en œuvre de dispositifs de soutien adaptés et d'aménagement des parcours mais également par une modification progressive du profil des étudiants accueillis en L1, avec de plus en plus de bacheliers généraux et de moins en moins de bacheliers professionnels.

La mise en place de parcours de spécialisation professionnels (par adossement et dé-suspension des LP) accessibles en cours de L1 ou dès le début de la L1, représente une opportunité nouvelle de diplomation qui doit assurer une montée progressive des taux de réussite et d'insertion vers la moyenne nationale. Aussi, la mise en place de l'APC et des activités de mise en situation devrait avoir un impact important sur les taux de réussite des étudiants d'AU.

En complément du passage à l'APC et de la révision des contenus, l'ensemble des licences générales pointées dans Quadrant sera transformé.

La licence Physique arrête son parcours Physique-Chimie pour mieux répondre aux attentes des étudiants inscrits dans la formation. La licence Informatique proposera, à partir de 2025, un parcours professionnel.

Afin de pallier les difficultés rencontrées par les bacheliers technologiques (STMG), la licence Droit met en place

en 2024 un parcours de remédiation en première année et renforce son volume de TD pour mieux accompagner ces étudiants. Les nouvelles maquettes de la licence LLCER proposent trois parcours à partir du semestre 4 pour s'adapter aux objectifs professionnels divergents des étudiants inscrits dans cette licence. Un renforcement de l'accompagnement des étudiants est également prévu.

Concernant la licence LEA, un nombre important d'étudiants peut être inscrit en première année par défaut ou par méconnaissance des exigences spécifiques de la formation, qui allie compétences linguistiques et connaissances en économie, droit, et gestion. Depuis la rentrée 2024, cette licence propose une LP-désuspendue permettant une réorientation des étudiants en difficulté.

Pour améliorer ses résultats, la licence AES évolue vers une nouvelle mention plus axée sur l'économie et la gestion (AES - Données et sociétés).

La restructuration du parcours entrepreneuriat au sein d'AU à la rentrée 2024 vient enrichir l'offre de formation de la licence AES en offrant une option de réorientation cohérente et prisée par les étudiants en décrochage universitaire. Enfin, pour la licence STAPS, le marché de l'emploi ouvert aux diplômés d'un DEUG explique les faibles taux d'obtention de licence et de poursuite d'études. Depuis 2022, un meilleur suivi individuel des étudiants est opéré. Son impact n'est pas encore quantifié.

Les résultats des Quadrants sont globalement favorables sur les LP avec des taux de réussite et d'insertion supérieurs à la médiane nationale. La LP Organisation et gestion des établissements hôteliers et restauration est en cours d'analyse et de diagnostic, tant sur l'aspect recrutement des candidats que leur insertion. Les besoins des entreprises ont changé, ainsi que l'appétence des jeunes pour ces métiers. Un processus de dé-suspension de cette LP en L2 LEA ainsi que de la LP Agronomie en L2 SVT va être mis en place à la rentrée 2024 par la création du bloc de spécialisation professionnelle. L'ouverture de ces parcours en alternance devrait améliorer les taux de réussite et d'insertion. Une extension de la mise en place de l'alternance dans les diplômes de master doit assurer un meilleur ancrage territorial, une meilleure insertion professionnelle des diplômés et une plus grande attractivité de ces diplômes.

Le master Sciences sociales fait partie des formations les moins performantes selon l'outil Quadrant. La faiblesse du taux ne reflète pas la réussite réelle des étudiants du master Politiques sociales (MPS). Il trouve son origine dans l'adossement au MPS d'un parcours M1 PS + CAFERUIS qui s'adresse à des étudiants en formation continue dont l'objectif est de passer la certification CAFERUIS (certification professionnelle du travail social) au bout d'une année. Pour éviter cette confusion statistique (qui s'explique donc par la singularité de l'architecture de la formation), des mesures ont été prises pour autonomiser ce parcours CAFERUIS du parcours Politiques sociales.

Le master Langues et Société n'a pas été reconduit dans la nouvelle offre de formation.

Afin d'améliorer les taux de réussite du master Géographie, la nouvelle offre de formation renforce les modules clés et améliore le processus de recrutement, par l'organisation systématique d'entretiens lors de l'évaluation des candidatures.

Le master Histoire constate également des erreurs d'orientation. L'équipe pédagogique s'efforce de travailler en amont, avec les étudiants, sur les perspectives professionnelles envisagées.

Le master Gouvernance numérique est inscrit en 2018 sous la mention Innovation, Entreprise, Société (IES) qui semble plus souple. Cette mention, bien identifiée en sciences économiques et de gestion, draine un profil d'étudiants souvent en décalage par rapport à une formation fondée sur le droit, l'informatique et les sciences politiques, économiques et de gestion. Pour y remédier, l'équipe a choisi dès 2020 de modifier le nom du parcours Gouvernance numérique, désormais remplacé par Gouvernance des données. Elle décide d'abandonner la mention IES et d'inscrire, en septembre 2024, le parcours Gouvernance des données dans une mention de master de Politiques publiques afin d'améliorer sa lisibilité parmi les publics ciblés des licences de sciences politiques, d'économie publique et de droit.

Les Quadrants offrent une vue de l'insertion professionnelle partielle, basée exclusivement sur le nombre des diplômés français salariés en France. Les enquêtes d'insertion professionnelle de l'OFIP d'AU montrent que 88% des diplômés de master et 89% des diplômes de LP sont insérés 18 mois après l'obtention de leur diplôme. Ces taux passent à 93% pour les masters et 92% pour les LP, 30 mois après l'obtention des diplômes.

### Description des objectifs

AU repensera globalement l'architecture de son offre de formation en assurant un continuum LMD pour l'ensemble des disciplines. Pour renforcer l'adossement à la recherche et garantir l'adéquation de l'offre avec les axes de différenciation de l'établissement, toutes les formations d'AU, hors IUT, sont portées par les centres d'enseignement et de recherche (CER) des composantes. La lisibilité est assurée également par la construction des maquettes selon une approche par compétences qui permet aux futurs étudiants de se projeter sur des métiers plutôt que sur des connaissances.

**À la rentrée 2025, l'ensemble des maquettes de formations d'AU sera décrit par blocs de compétences associés à des activités de mise en situation. L'ambition est d'augmenter les effectifs d'AU pour atteindre les 7200 étudiants en 2027 et tendre vers les 7500 en 2029.** Afin de garantir son rayonnement national et international ainsi que le développement de ses axes de différenciation, AU mise sur les formations de master qui doivent continuer à être enrichies et leurs capacités augmentées. L'objectif est d'améliorer l'équilibre licence/master dans l'établissement, avec une **augmentation des effectifs en master de 30% d'ici 2027**. L'ouverture des formations internationales viendra renforcer cette démarche.

Aujourd'hui, AU porte l'EUR Implanteus. Elle est partenaire d'un master Erasmus Mundus (EMILDAI) et d'un projet de master européen (AI4CI, ouverture en 2025). Afin de favoriser le recrutement des étudiants internationaux en master, AU a adopté **une stratégie d'exonération des droits différenciés** pour l'ensemble des étudiants de master à partir de la rentrée 2024.

Une augmentation du nombre de cursus master ingénierie (CMI) est également prévue afin de généraliser ces parcours d'excellence au sein des licences et masters, et d'augmenter leur attractivité. Cette attractivité passe également par l'ouverture d'un plus grand nombre de formations à l'apprentissage en master et en licence. Au-delà de l'insertion professionnelle qui sera favorisée par le passage à l'alternance, AU souhaite proposer aux jeunes de son territoire des spécialisations professionnelles dès la L1 ou à l'issue de la L2 à travers la mise en place de licences professionnelles dé-suspendues (dispositif expérimental du NCU CAPACITÉ). **3 LP dé-suspendues sont proposées dès 2024** et l'objectif d'AU est d'en proposer au moins **3 autres d'ici 2027**. Le projet ASDESR EXPANSION accompagne ce développement. À cet effet, AU s'est engagée à proposer en alternance, d'ici 2028, 6 nouveaux parcours de licence et 7 nouveaux parcours de master. Outre le nombre de formations, et dans le contexte actuel de soutien aux entreprises pour le développement de l'alternance, AU augmentera le nombre d'étudiants formés en alternance pour **atteindre 10% des effectifs d'ici 2027**.

Si l'alternance participe à la soutenabilité financière du développement de l'offre de formation, elle ne peut pas répondre à l'enjeu de soutenabilité humaine pointé par le HCERES dans son dernier rapport d'évaluation. Aussi, une étude des besoins d'emplois ainsi qu'une bonne **coordination de l'offre de formation** sur le territoire doivent être réalisés préalablement au développement des nouvelles formations. En adéquation avec sa politique partenariale, AU mise sur le développement de ses partenariats académiques pour confirmer **sa position au cœur de l'écosystème territorial de formation** et développer son réseau. Des projets sont en cours et d'autres à venir pour le développement de formations co-portées avec les organismes de formation partenaires, que ce soit pour le développement de formations d'excellence (avec l'École des Nouvelles Images, l'École Supérieure d'Art d'Avignon, le CNAM) ou de parcours professionnalisants courts (avec les lycées de la région académique). Les dispositifs PIA PANORAMA et NCU CAPACITE facilitent le développement de ce réseau territorial et favorise la réorientation des jeunes. L'ambition d'AU est de développer un nouveau partenariat académique chaque année.

AU poursuit ses actions d'amélioration de la réussite des étudiants et particulièrement en première année de licence. Les dispositifs de soutien mis en place dans le cadre de la loi ORE à destination des inscrits sous condition seront élargis à l'ensemble des étudiants en difficulté au cours du premier semestre par leur directeur d'études. Aujourd'hui, dans le cadre du NCU CAPACITE, la majorité des licences propose des dispositifs de soutien. **Toutes les licences non sélectives d'AU proposeront ces dispositifs à la rentrée 2025.**

### Liste des formations

#### A – Transformation

AU déploie sa nouvelle offre de formation. L'ensemble des maquettes a été revue dans une démarche APC avec l'intégration d'activités de mise en situation.

##### 1 – Formations récemment transformées (septembre 2024)

- Licence mention Administration économique et sociale (transformation du parcours-type science politique en mention)
- Licence mention Droit (intégration du dispositif ALLURE)
- Licence mention Physique (intégration du dispositif ALLURE)
- LP mention Agronomie (dé-suspension sur la licence SVT)

- LP mention Organisation et de gestion des établissements hôteliers et de restauration (dé-suspension sur la licence LEA)
- Master mention Théâtre parcours-type Théâtre et écriture (ouverture à l'alternance)
- Master mention Innovation, entreprise et société parcours-type Gouvernance des données (changement de mention)
- Master mention Sciences sociales (changement de mention)
- Master mention Informatique parcours-type Systèmes informatiques communicants : réseaux, services et sécurité (changement de parcours)
- LP mention Organisation et de gestion des établissements hôteliers et de restauration
- Master mention Théâtre parcours-type Théâtre et écriture
- Bachelors Universitaires de Technologie (BUT) : Génie biologique (parcours Agronomie ; parcours Science de l'aliment et biotechnologie) ; Packaging, emballage et conditionnement ; Science des données ; Techniques de commercialisation.

## 2 - Formations à transformer dans les années à venir

- Licence mention Informatique (création d'une LP dé-suspendue accessible dès la L2)

## **B – Création**

### 1 – Formations récemment créées (ouverture septembre 2024)

- Licence mention Science politique
- Licence mention Métiers de la protection et de la gestion de l'environnement (dé-suspension sur la licence SVT)
- Master mention Chimie, physique et analytique, parcours-type Chimie analytique appliquée à l'étude et la valorisation des biomolécules
- Master mention Études culturelles parcours-type Transferts culturels et médiations numériques : France/Monde Anglophone

### 2 - Formations à créer dans les années à venir

- LP mention Techniques du son et de l'image (en partenariat avec l'École des nouvelles images)
- Master mention Mathématiques et applications, parcours-type Ingénierie mathématiques pour les sciences de l'environnement
- Master mention Management PME-PMI
- Master mention Informatique, parcours-type Artificial intelligence for connected industries (financement européen)
- Master mention Création numérique (en partenariat avec l'École des Nouvelles Images)
- Master mention Physique

## **C – Fermeture**

### 1 – Formations récemment fermées

- Licence mention Humanités
- Master mention Langues et sociétés (3 parcours)

## **Articulation avec l'AMI CMA VITAMIN'A**

AU fait partie du consortium de l'AMI CMA VITAMIN'A (Vision du Territoire du Grand Avignon sur les Métiers et formations Innovantes autour de la Naturalité et de l'Alimentation), porté par la Communauté d'Agglomération du Grand Avignon, en partenariat avec le Lycée Pétrarque, l'ARIA, l'IFRIA, le CRITT, le CTCPA, le CFAI84, GESTE, ISEMA-ISARA, Innov'Alliance et France Travail. Ce projet est parfaitement aligné avec l'axe Agrosociétés d'AU et la stratégie d'accélération France 2030 Investir dans une alimentation saine, durable et traçable. Il propose de développer une offre complète de 26 dispositifs de formation structurés et innovants, en formation initiale ou continue.

## **Articulation éventuelle avec l'AMI CMA IA SUD**

Le rapport sur les enjeux de l'IA, rendu au premier ministre en septembre 2023, souligne les enjeux considérables de l'IA pour l'avenir du pays en termes d'économie, de souveraineté, d'environnement, de citoyenneté, de culture, etc. La première des sept recommandations prioritaires proposées par ce rapport de la commission IA concerne la sensibilisation et la formation qui constituent les conditions d'une appropriation collective de l'IA et de ses enjeux. C'est dans cette ligne qu'AU souhaite déposer le projet CMA IA SUD en partenariat avec Aix-Marseille-Université, l'Université de Toulon et le consortium d'industriels Voice Lab.

Le projet vise la massification de l'offre régionale de formation en IA à travers l'acculturation à l'IA des primo-arrivants dans l'enseignement supérieur, la création de ressources pour la formation et pour la formation des formateurs, du bac -3 au doctorat, la création de DU concernant l'IA dans son aspect générique à destination du

public de la formation continue et, enfin, la formation initiale et continue de spécialistes en IA. Ce projet est soutenu par l'université Nice Côte-d'Azur. Il vient compléter le CMA EFELIA en proposant des formations dans les domaines d'expertise des universités partenaires (IA embarquée, robotique sous-marine, traitement de la parole et du langage naturel...).

#### **Engagement de transformation des formations moins performantes**

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'établissement s'engage à transformer une partie de son offre pour améliorer la performance des mentions moins performantes notamment en matière de réussite, de poursuite d'étude et d'insertion professionnelle, sur la base de la liste suivante :

- LG - Physique
- LG - LLCER
- LG - Droit
- LG - LEA
- LG - AES
- LG - STAPS
- LP - Organisation et gestion des structures hôtelières/restaurants
- M - Géographie
- M - Histoire
- M – Politiques publiques / parcours Innovation, entreprise et société

## Politiques ministérielles

### Recherche et innovation

#### Objectif 2. Développer une recherche partenariale ambitieuse

##### **Focus : L'essentiel de l'objectif Recherche et innovation**

AU développe une politique de recherche et d'innovation inscrite dans ses axes de différenciation, visible à l'international, ouverte à son environnement socio-économique. Les indicateurs du HCERES et les classements internationaux ont montré les effets de cette politique de spécialisation thématique, d'ouverture disciplinaire et socio-économique. Elle sera, dans les trois années à venir, accélérée par une architecture d'établissement originale, résolument tournée vers les partenariats, complètement alignée avec sa signature scientifique. Elle sera structurée par les grands projets – chaires partenariales en particulier – et par une stratégie internationale à la fois plus lisible et plus impactante.

A l'Horizon 2027, elle devrait placer AU en position de **chefe de file d'écosystèmes territoriaux** à forte valeur ajoutée scientifique et économique, et consolider sa position d'**université de rang mondial sur ses domaines d'excellence** scientifique.

##### **Signature scientifique de l'établissement**

Les actions qui seront engagées dans les années à venir s'inscrivent dans les trois enjeux majeurs du COMP. Il s'agira de :

- renforcer et structurer des **liens avec les organismes de recherche**, INRAE et CNRS essentiellement, en particulier par la signature d'une **convention de site** fixant les objectifs et les modalités de mise en œuvre d'une politique partagée sur la culture et le numérique d'une part, sur les Agrosiences, l'environnement et la santé d'autre part ;
- soutenir une **recherche partenariale** scientifiquement ambitieuse, centrée sur des sujets à forts enjeux scientifiques, économiques et sociétaux, accélérée par des grands projets structurants (**chaires partenariales**, EUR, laboratoires communs, observatoires ou SOSI) ;
- mettre en œuvre une **politique pour l'innovation** bien articulée avec la stratégie régionale du site Aix-Marseille-Provence- Méditerranée, déclinée localement et s'appuyant sur la **Villa Créative, la Villa Naturalité** et le **PUI Provence** ;
- déployer une **politique d'internationalisation** portée conjointement sur les volets recherche et formation et structurée par les thématiques différenciantes, en particulier par la constitution de **réseaux académiques internationaux** sur des thématiques phares du projet d'établissement ;
- mettre en place un **atelier du dialogue Science-Société**, instrument d'un renouvellement du dialogue Science-Société.

##### **Méthode et pilotage de la stratégie de recherche et innovation**

Les instituts permettront non seulement de rendre plus lisible la stratégie de recherche mais également de mieux articuler les synergies formation et recherche. Ils sont complétés par l'IUT et le Centre d'enseignement et de recherche en informatique, structures transversales qui contribuent, de façon différente, aux deux axes de différenciation.

Les composantes piloteront la stratégie recherche et innovation dans leurs périmètres thématiques respectifs, conformément aux orientations générales fixées par l'établissement et selon des modalités négociées dans le cadre des COMP composantes.

Un certain nombre d'outils de pilotage seront décentralisés au niveau des instituts. La direction des instituts s'appuie sur une direction adjointe à la recherche, qui pilotera la politique et les AAP associés en connexion avec la vice-présidence Recherche de l'établissement.

L'ensemble de ces actions sera porté avec les organismes de recherche, premiers partenaires académiques d'AU. Le CNRS et INRAE participent aux instances de gouvernance des différentes structures de pilotage de la recherche au sein d'AU - conseils centraux, conseils d'instituts, comité de pilotage des Villas.

Une **convention de site** précisera les orientations scientifiques partagées, les plans d'action et les modalités de mise en œuvre de cette politique de site associant les grands acteurs de la recherche et de l'innovation sur le territoire. Cette convention contribuera à renforcer l'attractivité du site, à améliorer l'efficacité du pilotage des unités, des dispositifs et des infrastructures partagés, à mieux coordonner les politiques d'internationalisation de la recherche. Elle devrait aussi conduire à un meilleur accompagnement des politiques d'ouverture de la science



et du dialogue Science-Société qui mobilisent des ressources et des expertises qui gagneraient à être mutualisées.

Enfin, elle devrait permettre de mieux définir les objectifs scientifiques communs et leur bonne intégration aux stratégies régionales et nationales en matière de recherche et d'innovation. AU est membre des comités de pilotage des **opérations d'intérêt régional** de la région SUD Naturalité et Tourisme et Industries Créatives. Elle est par ailleurs membre du **comité des partenaires de l'agence de programme Agralife** (Agriculture et alimentation durables, forêts, et ressources naturelles associées). La convention de site devrait être cet **outil de coordination scientifique qui articule une stratégie de site claire, partagée avec le CNRS et INRAE, et les politiques régionales, nationales et internationales.**

Ce travail a été engagé avec INRAE avec la signature d'un accord-cadre en 2024.

### **Objectif : Développement de la recherche partenariale**

La recherche collaborative a été fortement développée ces dernières années par le renforcement des services de soutien, la mise en place d'une politique incitative et par le développement de projets structurants. Cette politique a abouti à une très forte croissance des ressources propres générées par la recherche (+290% sur le dernier contrat quinquennal) et a placé l'établissement en bonne position dans les grands classements internationaux sur ses domaines de spécialité (dans les 200, 400 et 500 premiers mondiaux au classement de Shanghai, respectivement sur AgroFood, Ecology et Agriculture). Un programme de **chaire partenariale** a notamment conduit à la création de quatre chaires sur des sujets au cœur du projet scientifique de l'établissement. Ces chaires associent des grands acteurs industriels et les partenaires académiques. Elles contribuent à la fois à la visibilité, au financement et à la valorisation de la recherche en inscrivant ces recherches dans un temps long (de 5 à 10 ans) qui favorise à la fois l'ambition scientifique et la recherche collaborative.

AU renforcera ce dispositif, d'ores et déjà accompagné par le dispositif EXPANSION pour le support administratif et technique. À l'horizon 2027, 4 nouvelles chaires devraient être créées sur des thématiques à forts enjeux sociétaux et économiques. Les thématiques s'inscriront naturellement dans les axes de différenciation avec l'ambition de créer une dynamique collective et pluridisciplinaire en interne comme en externe fédérant des compétences complémentaires et plaçant Avignon Université en référence au sein de son territoire/écosystème élargi. Chaque création de chaire donne lieu à une période de réflexion en amont sur le périmètre thématique et sur le réseau de partenaires potentiels.

Ainsi, le projet de création en cours le plus avancé concerne une chaire « Compliance et Innovation en Banque et Finance » impliquant la Banque Populaire Méditerranée et en lien avec la transformation numérique et l'innovation associée. Cette chaire devrait être inaugurée en 2025. D'autres thématiques, dont les contours restent à bien définir, sont en cours d'étude : une chaire dans le domaine des ICC, avec comme orientations possibles « l'informatique théâtrale » et/ou « les lieux du spectacle vivant », et une chaire dans l'axe Agrosiences, sur une thématique liée aux fruits et légumes. Enfin, l'établissement a mis en place, ces dernières années, deux laboratoires communs avec des partenaires industriels. Ce dispositif sera soutenu sans qu'un objectif quantitatif soit fixé. Il est complémentaire des chaires partenariales et permet de renforcer l'intrication des équipes de recherche universitaires et d'un partenaire industriel.

L'établissement souhaite par ailleurs accentuer la dynamique de recherche et de mise en réseau dans le **domaine des SHS** et en particulier sur la **Culture et les Industries Créatives**, thématique centrale de l'axe CPSN. Cette politique s'appuie sur un partenariat très riche avec l'Institut des Sciences humaines et sociales du CNRS (INSHS) et sur des projets structurant le paysage national des SHS. Elle a notamment conduit l'établissement à s'engager dans le PEPR Industries culturelles et Créatives (ICCARE) porté par le CNRS, dans le GISCOPE 84 (Groupement d'intérêt scientifique sur les cancers d'origine professionnelle et environnementale dans le Vaucluse, porté par AU, le CNRS et le Centre Hospitalier d'Avignon), et à répondre aux grands appels à projets nationaux et internationaux avec ses partenaires académiques.

AU a vu deux de ses projets retenus dans le cadre de l'AMI SHS :

- le projet « HERMES - HERitage in the Making : Emerging Strategies », sur la préservation du patrimoine culturel, en particulier sur les enjeux de préservation des patrimoines culturels en devenir, porté par l'Université Sorbonne Nouvelle et pour lequel Avignon Université est membre du consortium et responsable d'un programme sur les musées en transition ;
- le projet « DémocIS - Démocraties, citoyenneté et institutions face aux transformations des espaces publics », porté par l'Université de Lille sur l'évolution des démocraties et dont Avignon Université est partie prenante.

Ces deux projets font parties des 6 lauréats nationaux de l'AMI SHS (sur 38 dossiers soumis) et positionnent Avignon Université au cœur de réseaux nationaux et internationaux de référence dans ces domaines.

Enfin, AU participe à l'European Institute of Technology Culture & Creativity au travers de la Fondation MIN4CI, qui l'associe à UCA, AMU et la région SUD - et au Campus des métiers et des qualifications d'excellence Industries créatives et Culturelles.

**Cette démarche proactive de constitution ou d'implication dans des réseaux régionaux, nationaux et internationaux permettra, dans les années à venir, d'étendre et de densifier les environnements de recherche des chercheurs sur les thématiques de spécialité d'AU.**

### **Objectif : Innovation**

La stratégie d'innovation conduite par AU depuis plusieurs années porte ses fruits. L'accroissement significatif du volume financier de ses contrats de recherche et des ressources propres issus de l'exploitation de ses titres de propriété intellectuelle (35 familles de brevets) en témoignent. Cette politique de soutien à l'innovation va être poursuivie et renforcée grâce à 2 outils complémentaires : le **PUI Provence** (PUI), qui structure la politique d'innovation sur le périmètre académique et les **Campus de l'innovation**, qui déclineront cette politique sur le territoire.

Le projet PUI, financé dans le cadre du plan France 2030, permettra d'accélérer la dynamique d'innovation et de faire le lien entre recherche académique et monde socio-économique. Ce projet, coordonné par AMU, prévoit une mutualisation de moyens et des actions communes à tout le périmètre du consortium afin de maximiser le potentiel d'innovation. Il se décline en quatre actions principales visant à (1) renforcer l'acculturation des personnels académiques (EC, BIATSS et étudiants) à l'innovation, (2) développer une stratégie commune de recherche partenariale, (3) optimiser la valorisation des inventions (du transfert de technologies à la création d'entreprise), (4) accroître la visibilité des projets innovants et l'efficacité des processus de valorisation.

Cette politique sera déclinée sur le territoire par la création des Campus de l'innovation au sein des Villas. Les Campus constituent un élément majeur du positionnement singulier d'AU. Ils impacteront non seulement la recherche et l'innovation mais aussi la formation et des partenariats institutionnels qui sont au cœur de la stratégie d'établissement. Ils seront les instruments d'opérationnalisation d'une politique de site inscrite dans un accord-cadre de coopération territoriale associant AU et ses grands partenaires institutionnels. Cet élément stratégique de différenciation est décrit plus précisément dans la partie 6 de ce document (Stratégie d'établissement : Enjeu stratégique particulier).

### **Objectif : Rayonnement international**

Le HCERES a pointé, lors de sa dernière évaluation, le manque de coordination et de lisibilité de la politique internationale d'AU sur la période quadriennale précédente.

L'établissement souhaite répondre à cette observation en se dotant d'un **schéma directeur/stratégique international** qui inscrira les actions d'internationalisation dans un ensemble structuré et lisible par l'ensemble des parties prenantes. Cette stratégie se déclinera en trois composantes interdépendantes :

- le renforcement des coopérations européennes et de la participation d'AU aux grands appels à projets de l'UE. Le projet EXPANSION permettra la création d'une Cellule Europe chargée d'accompagner les chercheurs dans la réponse aux **appels à projets nationaux et internationaux (Européens notamment)** et améliorer les performances de l'établissement qui restent, malgré les progrès réalisés, encore insuffisantes au niveau européen alors que ses taux de succès à l'ANR sont très au-dessus de la moyenne nationale. Cette politique sera soutenue par un dispositif d'incitation et d'accompagnement au dépôt de projet. Enfin, l'effort de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des candidatures ERC sera maintenu. Il devrait conduire au dépôt d'une à deux candidatures à l'horizon 2027 ;
- la politique de **soutien aux grands projets internationaux**, en particulier l'EIT (European Institute of Innovation & Technology) Culture & Creativity et les deux écoles universitaires de recherche qui ont été créées sur les deux axes spécialisation de l'établissement : Implantatus, labellisée par le PIA3 en 2020, co-portée par INRAe, et InterMEDIUS (Intermédiations Numériques) créée en 2022. La vocation de ces écoles est d'offrir des formations de haut niveau, visibles et attractives à l'international, très fortement adossées à la recherche. Enfin, l'établissement s'appuiera sur la Villa Créative pour développer une visibilité internationale dans un champ Art et science dans lequel elle bénéficie d'ores et déjà d'une visibilité particulière et de partenariats de premier plan ;
- la constitution de **réseaux internationaux** s'appuyant sur les thématiques phares de l'établissement. Ces réseaux devront dynamiser les échanges et les collaborations, qu'il s'agisse de recherche ou de formation. Là encore, il s'agit d'un élément majeur de la stratégie de différenciation qui est présenté plus précisément dans la partie 6 de ce document (Stratégie d'établissement : Enjeu stratégique particulier).

La mise en œuvre de cette stratégie à l'international mobilisera les outils mis en place ces dernières années pour la mobilité internationale des doctorants, des chercheurs, pour l'accueil en résidence de scientifiques, pour le

soutien aux co-tutelles de thèse.

### **Objectif : Science et société**

L'engagement d'AU dans la RSU se doublera d'une politique de développement de nouvelles formes d'un dialogue Science-Société qui contribuera à affirmer le rôle majeur de l'université dans son environnement social, politique et économique. Cette démarche se traduira par :

- la création d'un **Atelier du dialogue Science-Société** avec, comme premiers objectifs, l'exploration de nouvelles formes de communication vers tous les publics, la promotion des principes fondateurs de la science, de la démarche scientifique, la familiarisation du 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 et les publics que sont les Villas. Les outils d'évaluation des actions seront mis en place, s'appuyant dans le domaine culturel sur l'observatoire des publics et des pratiques de la culture développée par AMU et en coordination avec AU et UCA ;
- un soutien renforcé aux chercheurs dans leurs démarches d'**ouverture des données**, des processus et des résultats de leur travail de recherche – et plus généralement vers la science ouverte.

La volonté de développement partenarial dans toutes ses dimensions, vers des partenaires académiques, territoriaux, vers des entreprises et vers l'international (chaires, innovation, et réseaux nationaux et internationaux), ainsi que l'engagement vers la science ouverte et une politique active de la science avec et pour la société, œuvrent à la stratégie de recherche de l'établissement en s'inscrivant dans les deux axes de différenciation, en transformant l'établissement en référence sur certaines thématiques phares et en envisageant ces outils en termes de tremplin vers des candidatures à des AAP plus ambitieux.

## Politiques ministérielles

### Transition écologique et développement soutenable

#### Objectif 3. Mise en œuvre de la transition écologique et développement durable dans l'ensemble de ses dimensions

##### Focus. L'essentiel de l'objectif *Transition écologique et développement soutenable*

L'engagement d'AU dans la transition environnementale est structurée par un schéma directeur Durabilité qui a très largement mobilisé la communauté universitaire. Au-delà des intentions, il s'agira de mettre effectivement en œuvre le projet dans les années à venir sur ses trois axes principaux : la gouvernance, la transition des campus, la formation.

##### **Diagnostic : Schéma directeur pour le développement durable et la responsabilité sociétale et environnementale (SD DD&RSE)**

Conformément aux directives du Plan climat-biodiversité et transition écologique, Avignon Université a élaboré un schéma directeur Durabilité (SDD), validé en conseil d'administration le 23 février 2024, qui fixe à la fois les orientations générales et la déclinaison opérationnelle de la politique d'établissement sur la TE. Il se décline en quatre axes prioritaires sur une période de cinq ans avec un total de 16 objectifs opérationnels et 62 fiches actions.

### Objectifs

#### **Axe 1 : Gouvernance et pilotage de la transition écologique**

Cet axe met l'accent sur l'engagement de la gouvernance et sa capacité à opérationnaliser la stratégie d'établissement sur la transition environnementale, notamment par la création d'une équipe dédiée qui comprend une vice-présidence déléguée, trois chargés de mission, un consultant interne à mi-temps pour accompagner le changement et un référent Transition environnementale dans chaque composante. Depuis 2012, Avignon Université s'est également dotée d'un économe des flux, qui intègre désormais cette équipe de manière fonctionnelle pour contribuer à la gestion durable des ressources.

#### **Axe 2 : Transformation des campus en lieux de vie écoresponsables**

L'objectif de cet axe est de faire évoluer les campus vers une plus grande durabilité à travers plusieurs actions prioritaires :

- **plan de décarbonation (2027)** : AU s'est dotée des outils d'évaluation annuelle des émissions directes et indirectes et favorise l'implication de ses personnels. De 2012 à 2022, l'université a réduit de plus de 40 % ses émissions directes de gaz à effet de serre (GES.) L'objectif maintenant est de diminuer de 5% par an les émissions directes et indirectes ;
- l'équipe transition environnementale sera formée à la méthode ACT Pas à Pas de l'ADEME pour établir un plan stratégique de décarbonation complet permettant d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 ;
- **plan de mobilité (2026)** : un diagnostic a été réalisé, identifiant trois axes majeurs : l'amélioration des infrastructures pour les modes de transport doux, la promotion du covoiturage (en partenariat avec l'opérateur Blablacar Daily choisi par les intercommunalités du Vaucluse et notamment par la communauté d'agglomération Grand Avignon). L'élaboration du plan de mobilité est prévue pour janvier 2026, en partenariat avec la Communauté d'Agglomération du Grand Avignon ;
- **biodiversité** : les actions en faveur de la biodiversité sur les campus sont déjà en cours et l'université s'engagera dans la Charte Biodiversité de France Universités dès janvier 2025.

#### **Axe 3 : Accompagnement des équipes de recherche à la transition environnementale.**

Cet axe soutient les initiatives de recherche en matière de durabilité, notamment par la création de chaires partenariales axées sur les thématiques écologiques, par le partage des politiques territoriales sur cette thématique dans le cadre de la Villa Naturalité, par la mise à disposition d'outils de diagnostic aux laboratoires (par exemple bilan carbone désagréé).

#### **Axe 4 : Sensibilisation et formation aux enjeux de durabilité.**

Un groupe de travail, constitué en 2022 par une dizaine d'enseignants des différentes composantes, a déjà développé une UE optionnelle Il n'y a pas de planète B. Cette UE va servir de base de travail pour élaborer l'UE obligatoire qui sera mise en place à partir de septembre 2025 pour tous les étudiants de cycle licence. D'autres UE optionnelles sont proposées aux étudiants permettant de les sensibiliser notamment à la biodiversité et à l'alimentation durable notamment grâce à un potager partagé développé avec les acteurs du territoire sur le campus Jean-Henri Fabre.

Enfin, afin de sensibiliser l'ensemble des personnels, en 2024 deux agents ont été formés pour déployer les ateliers Inventons Nos Métiers Bas Carbone (INMBC). L'objectif est de sensibiliser plus de 80 % des personnels d'ici 2027, avec 12 ateliers mis en œuvre par an sur trois ans.

## Politiques ministérielles

### Bien-être des étudiants

#### Objectif 4. Des campus ouverts pour une vie étudiante émancipatrice, au service des réussites étudiantes

##### Focus : L'essentiel de l'objectif *Bien-être des étudiants*

AU s'engage à renforcer le pilotage et la déclinaison de la politique de Vie étudiante, de campus et universitaire au service de l'épanouissement, du bien-être et des réussites plurielles des étudiants du territoire. Cet engagement vise deux objectifs majeurs :

- développer des **campus ouverts** à tous les étudiants du territoire, intégrés à des quartiers-campus et pilotés en coordination avec l'ensemble des acteurs de la vie étudiante ;
- accompagner les étudiants dans une **expérience étudiante** sécurisante, émancipatrice et citoyenne, s'appuyant sur un **environnement culturel et un cadre de vie** exceptionnels, au service de leurs réussites.

Ce projet devrait faire d'AU, sur le bassin avignonnais, le chef de file d'une politique de Vie étudiante partagée, structurée et dynamique.

##### Diagnostic : Schéma directeur de vie étudiante (SDVE)

La politique de vie étudiante conduite ces dernières années a permis des avancées majeures, en particulier dans les champs de la santé, de l'accompagnement social, de la pratique sportive, de l'accès à la culture et de la formation des associations étudiantes. D'autres défis doivent aujourd'hui être relevés, à la fois pour améliorer l'expérience étudiante et transformer en profondeur des campus qui mobiliseront l'ensemble des parties prenantes de la vie étudiante sur le territoire. Relever ces défis oblige à repenser la place des campus universitaires dans le paysage local de l'enseignement supérieur et le rôle que l'établissement entend leur faire jouer.

AU est une université qui compte moins de 10000 étudiants, échelle qui favorise naturellement un accompagnement de proximité. Elle développe une offre sportive et culturelle extrêmement riche, en adéquation avec ce qui fait son identité profonde, adressée à un public étudiant qui présente des caractéristiques singulières : un fort taux de boursiers d'échelons élevés, un recrutement géographique dans le bassin vauclusien qui a tendance à limiter la décohabitation familiale tout en posant des problèmes de mobilité, un environnement socio-culturel qui n'incite pas toujours à tirer le meilleur parti de ce que le territoire peut offrir en terme de vie culturelle et sportive. C'est dans ce contexte, fait de difficultés sociales et d'opportunités culturelles, qu'AU souhaite dynamiser la vie étudiante et engager une démarche plus globale qui offrira aux étudiants un cadre contribuant à leur réussite universitaire, professionnelle et personnelle. Les principaux enjeux de cet engagement seront, pour les trois années à venir :

- **l'accompagnement des étudiants** dans une expérience étudiante riche, ouverte, sécurisante et émancipatrice, les conduisant à la réussite académique, professionnelle et à l'insertion sociale ;
- **l'ouverture des campus** à l'ensemble de la population étudiante du territoire, qui évolue dans des environnements très hétérogènes, avec un accès inégal aux services de santé ou à l'offre culturelle et sportive ;
- **l'attractivité** : loin des métropoles, l'attractivité d'AU repose sur son offre de formation, son rayonnement scientifique mais aussi sur le cadre de vie étudiante et, plus généralement, sur l'ensemble des opportunités offertes à ses étudiants. L'enjeu d'attractivité est majeur pour l'établissement. Il conditionne la réussite de son projet, dans toutes ses dimensions.

Les deux axes principaux de la politique de vie étudiante qui sera menée dans les années à venir portent sur :

- la dynamisation d'une expérience étudiante s'appuyant sur une vitalité, une offre sportive et culturelle et un cadre de vie exceptionnels ;
- l'ouverture des campus à tous les étudiants du territoire et leur intégration dans des quartiers-campus, structurant la vie étudiante hors des murs de l'université ; cette ouverture s'accompagnera d'un renforcement de la coordination des acteurs de la vie de campus, en se dotant des instruments de pilotage de projets transversaux, communs à tous les établissements du supérieur du bassin avignonnais.

##### Objectif : Mise en place du cadre d'une expérience étudiante sécurisante, émancipatrice et citoyenne au service des réussites étudiantes

Afin de répondre à l'évolution des besoins de santé des étudiants de l'enseignement supérieur, Avignon Université s'est engagée dans la création d'un service de santé étudiante (SSE). Ce projet a été soutenu dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion et par l'ARS en 2024. Il aboutira, en 2025, à une consolidation du service, à l'intégration de la médecine préventive et du relais Handicap, à la structuration et au développement des partenariats afin d'assurer un bon maillage territorial sur les questions de santé (y compris de santé mentale) étudiante.

Cette démarche a été initiée en juin 2022 avec la création d'un groupe de travail sur le bien-être étudiant. Elle s'est traduite dans diverses conventions avec des acteurs majeurs (CPAM, CODES, MDPH). Elle sera, pour les quelques années à venir, guidée par la **charte de l'Okanagan pour les universités promotrices de santé (UPS)**, qui fixe un cadre et un ensemble de valeurs vectrices de la santé durable.

La culture est un marqueur identitaire fort d'AU qui imprègne naturellement la vie de ses campus. Pour les étudiants, c'est un élément d'ouverture et de compréhension du monde, d'intégration sociale et d'émancipation. AU renforcera une offre culturelle déjà très riche à destination des étudiants, des personnels et du grand public. Cette offre sera structurée par un **agenda culturel thématisé**, planifiant sur l'année universitaire un ensemble d'événements liés par une thématique commune. Cette démarche a été initiée en 2024 par l'organisation d'un événement de lancement de l'agenda culturel 2024. Cette première édition, dont le thème était « L'art dans l'espace public », a associé Ernest Pignon-Ernest, Claire Chazal et Lucie Marinier. Chacun d'eux a animé un atelier pour les étudiants d'AU ou de l'École Supérieure d'Art d'Avignon.

Cet événement est emblématique de la politique culturelle qu'AU entend mener, impliquant directement les étudiants, les plaçant en proximité directe de personnalités de premier plan dans les domaines artistique, culturel et scientifique, associant ces trois dimensions qui sont au cœur de l'identité profonde d'Avignon Université.

Enfin, l'établissement soutiendra les efforts réalisés pour le développement de **l'offre sportive et la politique d'incitation** à la pratique d'une activité physique et sportive ou d'une activité artistique à dimension physique (SUAPS, dispositifs Pass'Sport, offre locale portée par les clubs et associations du territoire, actions des associations étudiantes...), qui sanctuarisera des temps dédiés accessibles à tous les étudiants

#### **Objectif : Ouverture des campus et coordination de la politique territoriale de la vie étudiante.**

Cet objectif vise au développement de campus intégratifs, ouverts à tous les étudiants du territoire, structurant et animant leur environnement urbain. Cette double ouverture des campus – ouverture à tous les étudiants et ouverture sur la ville – doit permettre d'impulser **une nouvelle dynamique territoriale en matière de Vie étudiante, de campus et universitaire (VECU)**.

Il s'agira notamment de :

- mettre en place des **pôles VECU** sur les campus permettant la structuration de guichets uniques accueillant les étudiants de tout le bassin avignonnais (ouverture de l'offre sportive et culturelle, prise en charge sanitaire et sociale, accompagnement aux démarches administratives, permanences des services de l'État...) ;
- au-delà des frontières de l'université, créer des quartiers-campus en collaboration avec les acteurs du territoire – en particulier la mairie d'Avignon et l'agglomération du Grand Avignon. Cette démarche doit conduire à penser collectivement l'animation des campus, les services qui sont offerts aux étudiants et, plus généralement, l'environnement de vie des étudiants. Il profitera de la création des Villa Créative et Villa Naturalité, qui seront les lieux centraux de ces quartiers-campus ouverts aux étudiants mais aussi, plus largement, à un ensemble très varié de publics et d'acteurs des écosystèmes. Un travail préliminaire a été initié sur ce sujet avec les partenaires d'UA, en particulier autour de la Villa Créative qui ouvrira ses portes début 2025.

Cette démarche conduit AU vers un modèle d'Université dans la cité qui projette, dans le champ de la vie de campus, les principes d'ouverture qui fondent le projet d'établissement.

- renforcer les services porteurs de la culture, de la vie de campus et du sport pour continuer de déployer la politique ambitieuse de l'établissement et accueillir les étudiants hors AU ;
- créer localement, en lien avec tous les partenaires institutionnels, une instance dédiée au pilotage et au suivi de la mise en œuvre d'une politique territoriale en matière de Vie étudiante (CROUS, associations, autres établissements du supérieur, Ville et Métropole du Grand Avignon, Département du Vaucluse, Région Sud, Rectorat d'Aix-Marseille, DGESIP...).

##### Focus : L'essentiel de l'objectif *Gestion et pilotage*

1. Avignon Université partage un enjeu, commun à toutes les Universités, de **nécessité d'un pilotage resserré et intégré de l'ensemble des facettes de l'établissement** (masse salariale, offre de formation, etc.). **Ce pilotage est par ailleurs nécessaire pour assoir la crédibilité de l'établissement** dans ses relations avec ses partenaires et ses tutelles.

L'établissement a d'ores et déjà produit d'importants efforts de rationalisation :

- de la nouvelle offre de formation, dans le cadre de la nouvelle accréditation : ces efforts ont permis d'économiser 200.000€ malgré l'ouverture de formations nouvelles, compensée par la fermeture de formations peu performantes et de la baisse du volume horaire global des maquettes.
- des dispositifs de soutien à la recherche : - 100.000€ ;
- des primes de responsabilités pédagogiques : - 70.000€.

Dans un contexte général de fragilisation des budgets des universités et d'inquiétude sur la trajectoire financière d'AU, la consolidation des moyens de pilotage sera poursuivie, **notamment pour ce qui concerne la masse salariale** qui constitue un point clef dans la mesure où elle rigidifie le budget au-delà de 80%.

2. Par ailleurs, le processus continu de différenciation autour de ses deux axes thématiques conduit aujourd'hui AU à repenser aussi bien son organisation interne que les interfaces avec son environnement socio-économique. **Dans ce contexte général de réorganisation, il est nécessaire que la structure administrative s'adapte à la nouvelle architecture de l'établissement et à son projet.**

Pour faciliter la transition vers un pilotage fort de ses axes de différenciation et une extension de son rôle dans le territoire aux côtés de ses partenaires, AU a fixé trois caps à son administration :

- **gagner en proximité afin d'accompagner les métiers en libérant les capacités d'engagement des enseignants, des EC et des chercheurs dans leurs projets de formation et de recherche.** Cela passe par un rapprochement avec les utilisateurs pour identifier leurs objectifs, leurs besoins et leurs contraintes, par une réorganisation des processus fonctionnels et décisionnels, et par la création de plateformes de services fonctionnant comme des guichets uniques pour faciliter et optimiser les démarches et le service rendu ;
- **organiser la gouvernance, le référencement et la mise à disposition de l'information et des données** pour améliorer la performance de l'environnement professionnel ;
- faire évoluer les directions et services afin qu'ils soient mieux identifiés, plus facilement sollicités, et qu'ils soient porteurs des transformations vers la satisfaction utilisateur et garants de l'évolution des nouveaux dispositifs dans un processus d'amélioration continue généralisée.



## Objectifs

Pour assurer un pilotage aussi efficace que possible de la masse salariale dans un contexte tendu de financement de mesures statutaires nationales, à l'initiative de l'Etat, sans compensation pleine et entière, Avignon Université a été conduite à renforcer et accélérer, ces dernières années, le déploiement de ses outils de pilotage pluriannuel de la masse salariale dans le respect des contraintes fixées par le décret financier du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des EPSCP.

### 1. Développer des outils de pilotage, notamment de la masse salariale

Des outils RH ont été développés et enrichis afin d'assurer un suivi fin de l'utilisation des emplois, de la consommation des crédits par population et nature de supports (ressources propres, projets financés dont PIA, ANR), de projections pluriannuelles des évolutions d'effectifs et de simulation d'atterrissage budgétaire en intégrant tous les éléments de variabilité de la masse salariale (GVT, point d'indice, promotions, évolutions statutaires et indemnitaires, ...).

Par ailleurs, des outils permettant de disposer de cartographies de différents types ont été déployés :

- Une cartographie présentant une synthèse des effectifs, des compétences et de la masse salariale associée ;
- Une cartographie des effectifs par structures avec suivi nominatif en fonction des positions statutaires ayant un impact sur l'occupation des supports (détachements, disponibilité, délégations, CRCT, ...) ;

### 2. Mettre en œuvre les mesures RH nécessaires pour limiter la hausse exogène de la masse salariale (*Glissement Vieillesse Technicité, CAS Pension, Mesures Guérini, Protection Sociale Complémentaire, etc.*).

L'ensemble de ces mesures pèse très lourdement sur la masse salariale dans un contexte où nous sommes contraints de respecter le 3<sup>ème</sup> critère de soutenabilité budgétaire des Universités (*i.e. le ratio de la masse salariale sur les recettes encaissables, dit ratio Dizambourg*).

L'opportunité du renouvellement des personnels est ainsi systématiquement interrogée en fonction des priorités stratégiques de l'établissement, des critères de charge des équipes et de la soutenabilité de l'opération. En parallèle, il nous faut continuer à chercher des marges de manœuvre en interne : analyse et rationalisation des organisations, des processus de fonctionnement, maîtrise du volume des vacations administratives et techniques, promotions internes sur des postes de direction/d'encadrement lorsque cela est possible.

### 3. L'alignement du fonctionnement de l'administration sur les exigences de la nouvelle ambition portée par AU repose sur les trois axes suivants :

#### 1. Faire émerger des collaborations en repensant l'ensemble des processus, autour de la satisfaction utilisateur.

L'activité des services, souvent orientée par la réponse à des contraintes réglementaires ou à des modes de fonctionnement centrés sur ses propres référencements, est désormais organisée pour répondre aux contraintes, attentes et besoins des métiers de la formation, de la recherche et de l'insertion. Des actions sont engagées en la matière. Tout d'abord, le lancement d'ateliers de *design process* sur tous les périmètres des directions actuelles (associant directeurs centraux, responsables administratifs de composantes, gestionnaires métiers, enseignants, EC, étudiants, experts et consultants internes) avec l'objectif d'identifier les facteurs de complexité, d'incompréhension, d'inefficacité créés par les processus actuels, de penser la simplification en limitant les bloquants, les irritants, l'absence de clarté liée aux chevauchements de périmètres, aux redondances des procédures, aux sollicitations directes et chronophages pour les chercheurs et EC.

La création de plateformes de services dans les domaines finances, ressources humaines, appui aux formations (scolarité et secrétariats pédagogiques) pour regrouper les compétences au sein d'équipes polyvalentes afin de répondre à toute sollicitation. Ces plateformes, rattachées aux directions centrales afin de faciliter le pilotage au regard de la taille de l'établissement, organisent leur action en coordination étroite avec les référents et les gestionnaires métiers qui ont été créés dans les instituts et qui sont chargés d'accompagner les communautés professionnelles, les enseignants et les enseignant-chercheurs dans leurs démarches et dans la satisfaction de leurs besoins.

#### 2. Accélérer la transition numérique.

Si AU peut s'appuyer sur de nombreux outils existants qui n'ont pas fait disparaître les procédures « papier » et qui donnent quelquefois le sentiment d'une profusion et d'une complexité pouvant décourager les utilisateurs, l'objectif est d'accroître **la mise en cohérence des outils**

**pour les rendre plus intégratifs, plus interopérables, plus simples d'accès.** L'enjeu est d'abord de réduire le temps consacré à des tâches à faible valeur ajoutée afin d'augmenter la disponibilité pour les activités cœur de métier. À titre d'exemple, AU s'est engagée dans le déploiement d'un portail RH unique permettant une entrée personnalisée dans le système d'information par un profil utilisateur adapté à sa communauté professionnelle.

Par ailleurs, le déploiement d'une gestion électronique des documents (GED), avec un accompagnement à la transition numérique, est en cours. Le point de départ de cette gestion repose sur la généralisation de l'application Aladin qui organise actuellement la gestion des demandes des utilisateurs par tickets numériques. Enfin, pour se dispenser de l'usage du papier dans les procédures internes à l'établissement, ces dispositifs ont été complétés par des outils de type parapheurs électroniques et signatures électroniques.

Deux autres outils sont également en cours de développement et partiellement déployés :

- outil PEPS, plateforme "mes-demarches" qui permet d'effectuer des démarches administratives en ligne. Le demandeur est tenu informé de l'avancée de sa demande par notification envoyée par courriel. Le service qui doit traiter la demande les reçoit et les traite directement dans l'application ;
- outil PYX4 : cet outil va armer le pôle « Processus Amélioration Continue ». Ce pôle déjà en charge du Contrôle Interne Comptable et Budgétaire va se déployer de manière transverse sur tous les processus de l'Université. L'outil va ainsi lui permettre d'élaborer des logigrammes, rédiger des procédures et élaborer des cartographies de processus et de risques.

**3. Structurer des directions et services chargés de piloter les nouveaux process.** AU doit adapter son projet d'administration au projet d'établissement et s'engager dans une transformation de ses structures et de son fonctionnement, qui passe par la création et la structuration de nouvelles directions :

- la direction du Pilotage et de l'Amélioration continue (DPAC) est créée avec pour objectif de renforcer la capacité de pilotage, d'analyse, d'aide à la décision et d'évaluation de l'établissement. Elle regroupe toutes les compétences disponibles en matière d'interrogation des bases de données, notamment celles de l'actuelle direction des Affaires générales et de l'Aide au pilotage (DAGAP) et celles de l'observatoire des formations actuellement localisées dans le SAFIRE. La DPAC est chargée d'organiser un référencement complet des données de l'établissement au sein d'un système d'aide à la décision pour mettre à la disposition de l'ensemble des structures de l'établissement les informations et les indicateurs nécessaires à leur pilotage et à leur gestion. L'une des briques de cette organisation est en cours de déploiement avec l'acquisition du système d'aide à la décision de l'Université de Rennes 1 et devra être généralisée à toutes les activités pour faciliter le pilotage transverse que les instituts sont amenés à conduire ;
- par ailleurs, la DAGAP évolue vers une direction des Affaires juridiques et institutionnelles (DAJI), dont la mission est d'assurer un rôle d'expertise et de conseil juridiques auprès de la gouvernance et de la communauté ;
- la direction des Villas, des Projets et des Partenariats stratégiques a été créée avec pour objectifs d'assurer le pilotage de la *Villa Créative*, de la préfiguration de la *Villa Naturalité* et le suivi des projets structurants ou transversaux de l'établissement impliquant en particulier des acteurs socio-économiques et culturels ainsi que les collectivités territoriales ;
- la création de la cellule *Accompagnement aux projets et à la transformation* participe à l'amélioration continue et au pilotage de la performance, et vise à accompagner les services et tous les acteurs de l'établissement dans la conduite du changement (ex : accompagnement du schéma du directeur Durabilité, mise en place des Instituts, cadrage du projet sur l'égalité, etc.) ;
- enfin, la DRH développe un tableau de bord afin d'optimiser le pilotage de la masse salariale de l'établissement au travers d'indicateurs significatifs pour le suivi et les ajustements à opérer en cours d'exercice.

Cette restructuration des directions et services s'accompagne d'une nécessaire restructuration de la direction générale des services pour créer les conditions d'une évolution de l'établissement à 10 ans en faisant émerger des pratiques et une culture du pilotage, du projet et de l'évaluation. L'objectif est de disposer d'une direction générale composée du directeur général des services et de trois directeurs généraux adjoints ressources, responsables d'un domaine thématique.

## Stratégie d'établissement : Enjeu stratégique particulier

### Thématique

#### Objectif 6. Structuration des réseaux territoriaux et internationaux

##### Focus :

La signature scientifique et le projet d'AU sont fortement liés à la physionomie de son territoire. Cet alignement est un atout qui devrait faciliter la coopération et la mise en convergence des politiques de développement économique et culturel, dans lesquelles l'université a un rôle majeur à jouer. Une partie de ce potentiel reste cependant à réaliser, faute de projets communs structurants et de coordination territoriale efficace. La stratégie de l'établissement pour cette mise en synergie effective des dynamiques territoriales mobilisera deux instruments originaux : les *Villas Créative et Naturalité*.

##### Les villas : un cadre original pour le déploiement de la stratégie partenariale d'AU sur son territoire

Les Villas seront les grands instruments de cette structuration des écosystèmes territoriaux autour d'AU. Elles sont à la fois des lieux emblématiques des écosystèmes territoriaux sur les thématiques de différenciation, des espaces de rencontre et des lieux ressources supportant les collaborations de recherche, d'innovation, de formation, à l'interface du monde académique et des environnements socio-économiques et culturels. Leurs principales missions consisteront à :

- animer les écosystèmes par une programmation annuelle intégrant manifestations scientifiques, organisation d'événements culturels, actions de médiation ;
- favoriser le développement et la consolidation d'une recherche d'excellence associant des partenariats socio-culturels à forte valeur ajoutée scientifique ;
- soutenir l'entrepreneuriat innovant, notamment étudiant au travers de campus de l'innovation regroupant les grands acteurs de l'innovation, en particulier la SATT Sud-Est, les pôles de compétitivité – en particulier Innov'Alliance -, la French-Tech Grande Provence, INRAE et le CNRS ;
- déployer une offre de formation continue à forte valeur ajoutée, centrée sur les thématiques de différenciation, alignées avec les besoins des filières ;
- héberger des acteurs majeurs du territoire par leur implantation permanente ou temporaire dans les espaces des Villas.

Les *Villas* instancient un nouveau modèle économique hybride public-privé garantissant non seulement l'autofinancement des projets, mais aussi l'apport de ressources propres nécessaires au bon fonctionnement et à l'exploitation optimale de l'infrastructure immobilière au service de projets innovants, scientifiques pédagogiques et culturels.

La *Villa Créative* ouvrira ses portes en 2025. Le volet immobilier a été financé dans le cadre du CPER 2015-2020. Elle est l'unique lauréate de l'Appel à manifestation d'intérêt (AMI) Société universitaire de recherche (SUR) du PIA3. Par ailleurs, la *Villa Créative* joue déjà le rôle de catalyseur des acteurs du territoire autour de la culture et des industries créatives. Elle a notamment été labellisée dans le cadre de l'AMI CMA Design Lab.

Le projet *Villa Naturalité* se construit sur le modèle initié par la *Villa Créative*, sur l'axe de différenciation Agrosociétés. Le projet est porté par le consortium AU, INRAE et pôle de compétitivité Innov'Alliance, l'école ISEMA/ISARA. Son volet immobilier est, pour l'essentiel, financé dans le cadre du CPER 2020-2025 pour une implantation sur le site d'Agroparc.

Les projets *Villa Créative* et *Villa Naturalité* ont d'ores et déjà initié des dynamiques partenariales structurantes pour le territoire et, au-delà, au niveau national et international. L'établissement souhaite inscrire cette dynamique dans une démarche structurée, en se dotant des instruments de coopération des réseaux partenariaux autour de ses thématiques phares.

Trois actions complémentaires seront engagées :

- la signature d'un accord-cadre de coopération territoriale associant, assez largement, les acteurs des écosystèmes thématiques ;
- la création, au sein des Villas, de Campus de l'innovation qui soutiendront la mise en projets des orientations stratégiques des écosystèmes ;
- la constitution de réseaux internationaux centrés sur des thématiques scientifiques d'excellence, rassemblant des partenaires académiques avec lesquels des projets de formation et de recherche partagés pourront être engagés.

Cette politique doit conduire, à l'horizon 2027, à placer AU en chef de file de l'ESRI sur son territoire et acteur de l'innovation et de la formation au service du développement économique et culturel.

**Trois actions complémentaires soutiennent la stratégie de l'établissement pour le développement de réseaux producteurs de valeur ajoutée, déployés à différentes échelles.**

**Action 1. Signature d'un accord-cadre de coopération territoriale**, qui fixera un cadre clair et engageant pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de développement spécifique aux écosystèmes. Cet accord associera les organismes de formation, les collectivités territoriales, les structures de soutien à l'innovation et au développement économique, des institutions culturelles et les organismes partenaires de l'établissement. Son périmètre d'action intégrera notamment :

- l'innovation au service des entreprises et le soutien à l'entrepreneuriat innovant : il s'agira de mobiliser l'ensemble des instruments (pôles, incubateurs, dispositifs de détection et d'accompagnement, outils de financement, etc.) pour compléter l'offre d'accompagnement ou d'accélération, rationaliser globalement les dispositifs en limitant les redondances, garantir la continuité de l'accompagnement sur l'ensemble de la chaîne, de la détection précoce à la valorisation ;
- la professionnalisation et l'attractivité des formations, en particulier par le développement des passerelles et des complémentarités pour une réponse aussi complète que possible aux besoins des filières et pour renforcer la capacité d'anticipation de l'évolution des compétences et des métiers ;
- le développement d'une vie de campus ouverte sur la cité, intégrant l'ensemble de la population étudiante, l'accord devra couvrir l'ensemble des dimensions déterminantes pour l'environnement de travail et de vie des étudiants : mobilités, sécurité, animation culturelle, activités sportives, etc. ;
- l'attractivité nationale et internationale du territoire, notamment par l'organisation d'événements mobilisant l'ensemble des acteurs, la mise en place de dispositifs améliorant la qualité de l'accueil, la valorisation des atouts du territoire.

Cette mise en place d'un cadre commun, formalisé et engageant, contribuera à la mise en convergence des politiques territoriales et des politiques propres des acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation sur le territoire.

**Action 2. Deux Campus de l'innovation intégrés aux Villas.** La coopération territoriale déclinée sur chacun des axes de différenciation renforcera la cohésion des politiques portées par les collectivités territoriales, les organismes de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, les structures de soutien au développement économique ou culturel. Elle doit conduire à un renforcement des synergies et une dynamique de projets partagée par les différents acteurs des écosystèmes. Le succès de cette coopération repose naturellement par la mise en cohérence effective des politiques territoriales mais aussi sur la capacité de mise en œuvre, d'accompagnement, de valorisation et d'évaluation de projets communs.

Intégrés aux Villas, les Campus de l'innovation seront ces instruments d'opérationnalisation qui appuieront les politiques territoriales pour la formation et l'innovation.

Les filières liées aux écosystèmes de différenciation sont constituées en majorité de TPE/PME ou des institutions culturelles qui n'ont souvent pas la masse critique leur permettant de se doter des instruments et des expertises nécessaires à la réalisation de leur potentiel d'innovation. Les besoins ne sont que partiellement couverts par les structures d'accompagnement de l'innovation, qui se concentrent sur des filières spécifiques (c'est le cas des pôles de compétitivité), sur une typologie de partenariats particulière (c'est le cas des SATT) et se concentrent souvent sur un portefeuille de services ciblés. Enfin, le paysage de l'innovation est riche mais complexe et peu maniable pour un public qui n'est, a priori, pas familier du monde de l'innovation.

Les *Campus de l'innovation* viendront compléter et simplifier l'accès à ces ressources, au cœur des Villas Créative et Naturalité. Plus précisément, leurs fonctions seront de :

- présenter au sein des Villas un portail unique, simplifié, intégrant ou donnant accès aux outils et aux structures de soutien à l'innovation ;
- étendre à la formation cette capacité de détection, d'accompagnement et de mise en œuvre des projets – en s'appuyant sur les services d'appui de l'établissement et ses projets structurants (CMQe Industries Culturelles et Créatives, AMI CMA VITAMIN'A) ;
- décliner, sur le territoire et dans les domaines de spécialité, la politique Innovation portée par le PUI Provence.

Ils offriront un appui dans les domaines suivants :

- animation scientifique et culturelle des écosystèmes : soutien à l'organisation d'événements, actions de communication, médiation scientifique et culturelle ;
- ingénierie de projet, valorisation, transfert de technologie, maturation ;
- accès aux plateformes technologiques ;
- ingénierie de formation, formation à l'entrepreneuriat.

Construits sur le socle des services d'appui d'AU, ils associeront les grands partenaires de l'innovation – en particulier la SATT Sud- Est, le pôle de compétitivité Innov'Alliance, la French Tech Grande Provence. La mise en place des Campus initiera une dynamique soutenue par le COMP qui devrait reposer, dans un deuxième temps, sur un modèle économique auquel les partenaires contribueront collectivement.

### **Action 3. Les réseaux thématiques internationaux**

Il s'agira de constituer des réseaux académiques d'établissements sur des thématiques centrales du projet de l'université en s'appuyant sur des collaborations déjà actives dans le cadre de chaires partenariales ou de projets collaboratifs. Une cartographie et un historique des partenariats récents ou en cours permettra d'établir une base de travail pour optimiser et rendre cohérent le choix des partenaires. Ce travail sera d'abord initié sur la thématique de l'eau, en extension du périmètre de la chaire partenariale GeEAUde (sur la dynamique de l'eau au sein des hydrosystèmes souterrains) récemment inaugurée, et en partant de partenariats internationaux actifs avec entre autres les universités de Patras en Grèce, de Campania en Italie, Politechnika Gdanska en Pologne, l'UQAM au Canada. D'autres pistes seront aussi explorées, par exemple sur les thématiques du spectacle vivant et de la chimie verte. L'établissement envisage la constitution de **trois réseaux à l'horizon 2027**.

Ces réseaux devront mettre en place un partage d'expertise, de savoir-faire et de bonnes pratiques sur leurs thématiques respectives et devront déboucher sur une stratégie de formation et de recherche commune sur le long terme. Ils pourront donner lieu :

- au montage de formations partagées ; plusieurs pistes pourront être explorées en fonction des besoins : formations courtes de quelques jours –type DU-, unités d'enseignement en distanciel, semestres complets en présentiel, école d'été, etc. ;
- à des échanges de bonnes pratiques en particulier en termes de transfert et d'ouverture vers la société et les territoires de chaque partenaire ; la mise en place de supports communs multiples déclinés ou sous-titrés en plusieurs langues sera étudiée ;
- à des projets de recherche communs : les expertises complémentaires provenant de terrains ayant chacun leurs spécificités, les angles de vues et méthodologies multiples ainsi que l'interdisciplinarité viendront enrichir les études des autres partenaires apportant des éléments de compréhension nouveaux ;
- à la construction de dossiers communs à des appels à projets internationaux ;
- à des mobilités de personnels comme d'étudiants, sous forme de stages de recherche, de cours ou séminaires dispensés, d'actions de vulgarisation, d'écoles d'été, etc.



Fait à Paris, le

<b>Le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace</b>	<b>Le président d'Avignon Université</b>
<b>Philippe BAPTISTE</b>	<b>Georges LINARÈS</b>