



**HAL**  
open science

## Université d'Avignon et des pays de Vaucluse

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université d'Avignon et des pays de Vaucluse. 2017. hceres-02026467

**HAL Id: hceres-02026467**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026467v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 31/10/2017

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Marc Gontard, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
Éléments de caractérisation	5
Les atouts et les contraintes d'une université de petite taille	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique : des choix difficiles	7
II – Politique des partenariats : une université ouverte au cœur de son écosystème	7
III – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie : un fonctionnement centralisé pour un pilotage qui manque d'outils coordonnés	9
IV - Une communication qui donne une bonne visibilité à l'établissement et développe un sentiment d'appartenance	9
La recherche et la formation	11
I – Politique en matière de recherche	11
1 ● Un potentiel de recherche bien structuré avec les organismes de recherche autour des deux axes	11
2 ● Une stratégie de pilotage et d'accompagnement pour asseoir une identité scientifique	12
II – Politique en matière de formation initiale et continue	13
1 ● Une offre de formation ancrée dans le territoire dont la structuration peut encore évoluer	13
2 ● Une construction lente de la démarche qualité, liée à un pilotage encore insuffisant	13
3 ● Une acculturation progressive à l'innovation pédagogique pour un changement des pratiques enseignantes	13
4 ● Un service de formation tout au long de la vie indépendant des composantes et répondant aux besoins du territoire	14
III – Lien entre recherche et formation	14
1 ● Une articulation formation-recherche pensée tout au long des cursus	14
2 ● Une formation doctorale performante qui gagnerait à mettre en place une approche par compétences	15
IV - Documentation : une politique documentaire au service des acteurs de l'université	15
1 ● Une dynamique en marche pour un changement de culture	15
2 ● Des modules de formation documentaire pensés du point de vue de la spécificité disciplinaire et dont la progressivité reste à clarifier	16
La réussite des étudiants	17
I – Des actions d'accueil, d'information et d'accompagnement pertinentes	17
II – Vie étudiante	18
1 ● Une stratégie de vie étudiante bien définie et présente sur tous les sites	18
2 ● Un dispositif santé à développer dans le cadre de la vie étudiante	18
3 ● Des dispositifs de valorisation de l'engagement étudiant à renforcer	18

4 ● Des étudiants associés à la politique de l'établissement et soutenus dans leurs actions	19
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Valorisation des résultats de la recherche	21
1 ● Un circuit de valorisation à optimiser	21
2 ● Des plateformes technologiques à valoriser en lien avec les acteurs locaux	21
II – Une diffusion de la culture scientifique vers les professionnels et le grand public	22
Les relations européennes et internationales	23
I – Une politique d'internationalisation clairement affichée	23
II – Une mobilité encore à développer	23
Le pilotage	25
I – Une prospective annuelle encore peu lisible	25
II – La difficile quête d'une politique qualité	25
III – Les fonctions du pilotage structurées et fort bien centralisées	25
1 ● Une gestion RH recentrée et au succès indéniable	26
2 ● Une situation financière en tension, sous contrôle, et en mal de recettes nouvelles	26
3 ● Un système d'information très centralisé, opérateur efficace de nombreux projets mais dépourvu de vision stratégique	27
4 ● Une fonction immobilière solidement installée	28
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

## Éléments de caractérisation

Créée en 1303, refondée en 1964 par l'ouverture d'un Centre d'enseignement supérieur scientifique et un Centre d'enseignement supérieur littéraire dépendant d'Aix-Marseille, l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse (UAPV) est devenue établissement de plein exercice en 1984. C'est une université pluridisciplinaire, hors santé, installée dans l'une des villes de France les plus connues, en raison de son histoire et de son patrimoine. Elle est au cœur d'un espace économique dont les ressources reposent sur l'agroalimentaire et le tertiaire présentiel.

L'UAPV s'inscrit dans la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), une région très urbanisée (9 habitants sur 10 résident dans une aire urbaine) à forts contrastes (mer, campagne, montagne, urbanité et ruralité). Les quatre aires urbaines les plus importantes concentrent près de 80 % de la population, celle d'Avignon rassemble près de 520 000 habitants (environ 10% de la population PACA), en progression constante<sup>3</sup>.

Particulièrement dynamique en termes de création d'entreprises (58 408 créations en 2013 dont 28,6 % dans le secteur tertiaire), PACA figure au 3<sup>e</sup> rang des régions métropolitaines. Le chômage y est structurellement plus élevé (11,4 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2016<sup>4</sup>) qu'en moyenne sur le territoire national (9,7 %). En 2012, un habitant, sur six, vit sous le seuil de pauvreté (soit 17 % des habitants de la région). Le département du Vaucluse est le plus touché (19,8 %) et se situe au 7<sup>e</sup> rang des départements métropolitains selon ce critère. Son taux de chômage, supérieur au taux régional, s'élève à 12,8 % et le taux de bacheliers vauclusiens est faible (37 % de la population de plus de 15 ans). L'économie y est portée par un tissu d'entreprises majoritairement de petite taille (agro industrie, tertiaire présentiel).

En avril 2017, l'UAPV accueille 7 330 étudiants en formation diplômante dans quatre unités de formation et de recherche (UFR-ip<sup>5</sup>) : sciences, technologies, santé (STS) ; sciences humaines et sociales (SHS) ; arts, lettres et langues (ALL) ; droit, économie, gestion (DEG), et un institut universitaire de technologie (IUT). Son offre de formation intègre 13 licences générales et 13 licences professionnelles (LP), correspondant à 32 parcours ; 12 mentions de masters (M) et 6 parcours de master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF).

Le bilan social 2015 fait état de 665 agents titulaires et contractuels dont 363 personnels enseignants et 302 personnels Biatss (bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé). Les personnels Biatss comptent 232 titulaires et 70 contractuels (31,8 % en catégorie A, 23,8 % en catégorie B, 44,4 % en catégorie C). Parmi les 363 enseignants que compte l'UAPV, 226 sont des enseignants-chercheurs (60 professeurs des universités et 166 maîtres de conférences) soit près de 62,3 % des enseignants de l'établissement. Les maîtres de conférences (MCF) représentent 45,7 % des enseignants, chiffre légèrement supérieur à la tendance nationale (42 %). Les professeurs des universités représentent 16,5 % des enseignants (moyenne de 23,2 %). Les enseignants du premier et du second degrés représentent 13,8 % des enseignants et les contractuels (ATER, lecteur, PAST, etc.), 24 %.

L'UAPV s'est dotée de deux écoles doctorales (ED), pour un effectif de 230 doctorants. L'UAPV est tutelle de cinq équipes d'accueil (EA) et co-tutelle de huit unités mixtes de recherche-UMR (Inra, CNRS, IRD, EHESS). Trois autres équipes de recherche font partie de structures dont l'UAPV est partenaire sans en être tutelle (l'institut des biomolécules Max Mousseron, l'équipe du laboratoire Espace-Dev, le laboratoire Anhima). À ces unités de recherche s'ajoutent deux unités mixtes de services (UMS) : le Laboratoire souterrain à bas bruit de Rustrel (LSBB) et le Centre pour l'édition électronique ouverte (Cleo).

Deux structures de coordination scientifique participent au potentiel de recherche. La structure fédérative de recherche (SFR) Tersys, créée en 2010 et la fédération de recherche Agorantic (FR 3621), labélisée par le CNRS avec un rattachement principal à l'INSHS<sup>6</sup> et un rattachement secondaire à l'INS2i<sup>7</sup>.

L'université est engagée dans des structures partenariales issues du Programme d'investissements d'avenir (PIA). Ainsi des laboratoires sont membres de quatre LabEx : Agro (agronomie et développement durable), Med (les sciences humaines et sociales au cœur de l'interdisciplinarité pour la Méditerranée), BLRI (*Brain and language*

<sup>3</sup> Source : Diagnostic Strater 2016.

<sup>4</sup> Source : tableau de bord des indicateurs clés de la Direccte Paca.

<sup>5</sup> Les 4 unités de formation et de recherche (UFR-ip) sont dites UFR-ip pour insister sur leur fonction d'insertion professionnelle.

<sup>6</sup> Institut national des sciences humaines et sociales.

<sup>7</sup> Institut national des sciences de l'information et de leurs interactions.

*research institute*), Biblissima (observatoire du patrimoine écrit du Moyen Âge à la Renaissance). L'UAPV est partenaire de deux Equipex : Miga (antenne gravitationnelle basée sur l'interférométrie atomique) et Critex (parc national d'équipements innovants pour l'étude spatiale et temporelle de la zone critique des bassins versants). Elle est aussi membre de l'institut convergence ILCB (*Language communication & brain*).

Deux programmes dotant l'établissement d'infrastructures et d'équipements scientifiques viennent consolider le potentiel de recherche. Il s'agit d'une part de la plateforme 3A (agrosociences - agroparc - abeilles) dédiée au contrôle de l'environnement, à la métabolique, à la biologie cellulaire et moléculaire et d'autre part, du projet Villa créative supramuros. Ce dernier consiste en un « culture lab », financé à hauteur de 14 M€ dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER) 2015-2020, au carrefour de la pratique artistique, de l'ingénierie technologique et des sciences humaines et sociales.

L'UAPV est impliquée dans différentes structures à l'interface de la formation, de la recherche et du monde socio-économique comme la Société d'accélération de transfert de technologie (Satt) Sud-Est ou encore les deux pôles de compétitivité que sont le pôle Terralia en agroalimentaire et le pôle Pass (Parfums, arômes, senteurs, saveurs). L'université est un partenaire important de deux pôles d'entreprises labellisés Prides (Pôle régional d'innovation et de développement économique et solidaire) : le pôle Industries culturelles et du patrimoine (ICP) et le pôle transmédia méditerranée (Primi). L'établissement est engagé en outre dans deux campus des métiers et des qualifications (CMQ) : 3A (Agrosociences, Agroalimentaire, Alimentation) et Développement culturel.

Une fondation universitaire, créée avec une dotation initiale de 1 M€ est opérationnelle depuis trois ans. Elle permet de soutenir la recherche et des opérations patrimoniales, mais surtout d'être une interface active entre l'université et l'environnement socio-économique. En 2015, la part consommable de son budget de 140 k€ a été entièrement consommée.

Avec un budget 2016 de 59,3 M€ dont 45 M€ de masse salariale, l'université occupe deux campus, distants d'une dizaine de kilomètres. Le campus Hannah Arendt au centre-ville couvre 52 128 m<sup>2</sup> sur 5 hectares, dans des locaux prestigieux habilement restaurés. Il accueille, outre le siège, les UFR-ip ALL, DEG, SHS (64 % des étudiants). Le campus Jean-Henri Fabre, construit sur la zone d'aménagement concertée (ZAC) « Agroparc » en périphérie, offre, dans un cadre naturel, à proximité de l'Inra et d'une pépinière d'entreprises innovantes, des installations modernes et récentes de 18 700 m<sup>2</sup> sur 6,7 hectares. Il accueille l'UFR-ip STS et l'IUT (36 % des étudiants<sup>8</sup>).

L'UAPV prend part à la coordination territoriale « Aix-Marseille-Provence-Méditerranée » (AMPM) dont Aix-Marseille université (AMU) est chef de file. Ce regroupement comprend, outre l'AMU et l'UAPV, l'université de Toulon, l'École centrale de Marseille et l'Institut d'études politiques (IEP) d'Aix. Le mode association a été adopté pour ce regroupement et s'est concrétisé par le décret d'association n°2016-181 en date du 23 février 2016.

## Les atouts et les contraintes d'une université de petite taille

En dépit d'un gros effort d'attractivité, l'UAPV doit faire face à des choix difficiles. En effet, sa situation au cœur du triangle formé par trois grosses universités - l'AMU, l'université de Montpellier et l'université de Lyon - contraint son développement. En outre, le Vaucluse, département agricole dont le tissu économique est composé très majoritairement de PME et de TPE (95 % des entreprises ont moins de 8 salariés), offre peu de ressources, dans un contexte de chômage endémique supérieur à la moyenne nationale. Dès lors, la stratégie de développement qui s'offre à l'établissement le met en face d'une alternative : être une université d'excellence dans un nombre limité de niches où elle puisse assurer un *leadership*, ou être une université de proximité sur un territoire économiquement fragile auquel elle apporte une offre de formation et d'insertion professionnelle adaptée.

L'UAPV a fait le choix courageux des deux options, ce qui ne va pas toujours sans difficultés. C'est pourquoi l'attention du comité d'évaluation s'est portée tout particulièrement, mais sans exclusive, sur le pilotage stratégique de l'établissement et le fonctionnement des instances décisionnelles, la cohérence de l'organisation avec les axes stratégiques de développement, les liens avec les organismes de recherche, la structure de l'offre de formation et ses dispositifs d'insertion professionnelle, l'organisation de la vie étudiante et enfin, les outils de pilotage.

<sup>8</sup> Source : Bilan social 2015.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique : des choix difficiles

Pour répondre à ce double défi (offrir une recherche d'excellence dans des domaines complémentaires à ceux des universités voisines, et garantir un service public de qualité, ajusté aux besoins de son territoire), l'UAPV a choisi d'organiser son développement autour de deux axes identitaires : « Agro&Sciences » et « Culture, patrimoine, sociétés numériques » qui se veulent structurants pour l'ensemble des activités de formation et de recherche, tout en lui assurant une forte visibilité. Le précédent contrat a été l'occasion de renforcer cette organisation.

En effet, si la distribution en deux campus répond parfaitement à cette volonté, avec une spécialisation « culture » sur le campus du centre-ville et une spécialisation « agro-STS », sur le campus Jean-Henri Fabre, plus périphérique, la dissymétrie des deux campus et leur éloignement relatif créent des risques d'inégalité dont l'université est consciente et sur lesquels elle agit, notamment par un investissement plus marqué dans les secteurs de l'animation culturelle et de la vie étudiante sur ce second campus, de réalisation récente.

Pour ce qui concerne la recherche, cette spécialisation qui a conduit à un resserrement des laboratoires sur les deux axes est maintenant acceptée par l'ensemble des enseignants-chercheurs (EC), par adhésion ou résilience, et plébiscitée par les partenaires de l'UAPV qu'il s'agisse de l'AMU ou des collectivités locales et territoriales.

Par contre, une autre difficulté se manifeste lorsqu'il s'agit des formations. Comment concilier l'ambition d'être une université de proximité offrant un éventail suffisamment large de licences généralistes aux étudiants vauclusiens, tout en construisant une offre de formation compatible avec les deux axes ? Si on peut admettre une spécialisation à partir du 2<sup>ème</sup> cycle, il n'en demeure pas moins que la question de la soutenabilité des formations de premier cycle se pose, pour une université aux moyens limités.

## II – Politique des partenariats : une université ouverte au cœur de son écosystème

L'un des points forts de la stratégie développée par l'UAPV se manifeste par une large ouverture à des partenariats qui renforcent son positionnement et son activité sur ses deux axes identitaires. La fondation qu'elle a créée est un bon outil, en s'impliquant notamment dans des opérations de promotion de l'établissement (350 entreprises présentes en 2015 et 2016, lors des rencontres avec le monde socio-économique) et en cherchant à étendre son activité à l'incubation d'entreprises innovantes, y compris dans le domaine culturel.

Si l'un des domaines d'excellence de l'UAPV reste la culture associée au numérique, l'absence d'un département d'arts du spectacle se trouve compensée par des partenariats nombreux et de qualité. D'abord avec la Direction régionale des affaires culturelles, puis avec les écoles d'art, le Conservatoire, le Centre national des écritures de spectacle de la Chartreuse, etc. Avec l'Institut supérieur des techniques du spectacle (ISTS)<sup>9</sup>, par exemple, ont été mis en place un parcours commun de master 2 (M2), « directeur technique », ainsi qu'un parcours de licence 3 de « régisseur général ». Un autre projet en cours, avec l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier concerne la création d'une licence professionnelle en « scénographie », métier empirique pour lequel il n'existe à ce jour aucune formation.

Avec le Festival du théâtre et du spectacle vivant d'Avignon, levier économique important pour la ville et vitrine internationale, l'université a développé une collaboration étroite en sociologie de la culture et, notamment, dans le domaine de l'analyse du public où la maîtrise acquise a aujourd'hui un retentissement international et sert de base au rapport d'activité du festival. De nombreux stages sont ainsi offerts aux étudiants dans ce cadre.

Cette collaboration, avec le festival, la maison Jean Vilar et son fonds de la Bibliothèque nationale de France, l'entreprise Cap gemini et l'accélérateur *The bridge*, a permis à l'université, par le biais de la fondation, de répondre à un appel d'offres de l'Agence nationale de la recherche (ANR), et d'obtenir le label « *French tech culture* » en juin 2015. De même, l'université est un partenaire important de deux pôles labellisés Prides où elle sert d'interface entre professionnels, entreprises et centres de formation. Ainsi le pôle ICP compte 98 adhérents dans le domaine culturel,

<sup>9</sup> L'ISTS, association de loi 1901 placée sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication est un centre de formation continue aux techniques du spectacle vivant.



patrimoine. Le pôle Primi spécialisé dans l'audiovisuel et le numérique réunit pas moins de 150 entreprises de la région PACA, spécialisées dans les industries créatives et la création numérique. Une partie de ces partenaires se retrouve dans la fédération de recherche Agorantic qui articule science du *Web*, patrimoine, culture, muséographie et communication.

Cet investissement de l'université dans des structures où elle met en synergie recherche, formation et entreprises, a abouti à un grand projet en lien avec l'ISTS et le Festival d'Avignon : il s'agit de l'opération Villa créative supramuros dont le but est d'offrir un dispositif d'interface recherche-industrie et une structure de soutien à la création d'entreprises innovantes. Appuyé sur la fondation, ce projet qui fonctionne déjà depuis deux ans dans le cadre du festival d'Avignon, sera abrité dans un bâtiment patrimonial sur le site Pasteur, à deux pas du campus du centre-ville, dont la rénovation a été prévue dans le cadre du CPER 2015-2020.

Il convient donc de souligner le dynamisme de l'UAPV dans le domaine de la culture. Elle est ainsi présente dans une soixantaine de partenariats. Avec l'organisation de près de 600 événements par an dont une grande part dédiée à la culture, elle développe une réelle fonction sociale dans le domaine de l'économie *extra-muros*. Elle participe aussi à l'éveil à la citoyenneté par la culture à destination de la population des quartiers qui l'environnent.

Le deuxième axe identitaire « Agro&Sciences » est marqué par le poids du secteur agroalimentaire. Pour le département du Vaucluse et la collectivité du Grand Avignon, l'UAPV, en s'adossant à l'économie du territoire, est considérée comme un acteur du « marketing territorial » dans ce domaine. Au travers d'un partenariat fort avec l'Inra (deux UMR, co-tutelle de la structure fédérative de recherche Tersys, co-pilotage de la plateforme technologique 3A, implication de chercheurs Inra dans l'ED 536 et dans les formations master et doctorat), l'UAPV s'attache à consolider et à structurer cet axe identitaire. Dans ce cadre, l'université est chef de file du campus des métiers et des qualifications 3A (agrosociété, agroalimentaire, alimentation) qui regroupe, au niveau régional, l'ensemble des acteurs de la formation, les centres d'innovation et les organisations professionnelles de la filière alimentaire.

L'UAPV est impliquée dans différentes structures, y compris dans leur gouvernance, à l'interface de la formation, de la recherche et du monde socio-économique (dont les pôles de compétitivité Terralia et Pass et la Satt Sud-Est). Des liens forts existent avec les milieux socio-économiques, tant dans le domaine de la recherche appliquée que dans celui de la formation initiale et continue. Le nombre d'intervenants professionnels dans les formations de l'UAPV constitue un atout indéniable pour mener à bien sa stratégie de professionnalisation.

Cette politique active de partenariat a contribué à une dynamique positive en termes de valorisation. Pour la période 2012-2016, 106 collaborations industrielles contractualisées ont été dénombrées contre 54 sur la période 2007-2012. Ces contractualisations pourraient être dynamisées notamment par une optimisation de la politique de communication avec les entreprises et particulièrement en direction des TPE/PME, qui représentent un fort potentiel de collaboration et de valorisation-transfert. En effet, la cartographie des entreprises agroalimentaires du territoire, réalisée par la Satt Sud-Est à la suite de la mobilisation du fonds national de valorisation par l'UAPV, a permis de mettre en évidence, à la fois l'importance de la nature TPE/PME de ce réseau régional d'entreprises et la faiblesse des relations entre ce type d'entreprises et l'UAPV. Il en est de même pour le riche réseau PACA des entreprises du numérique, de l'image et du multimédia, constitué d'une multitude de TPE/PME.

Par ailleurs, d'autres partenariats, plus institutionnels, sont développés avec les collectivités. D'abord, la Région qui soutient le choix des axes identitaires de l'UAPV. Sur un territoire souffrant de profondes inégalités, la Région souligne le rôle social de l'université, intervient dans les projets immobiliers avec le centre régional des œuvres universitaires (Crous) et finance des bourses Pram (Programme régional d'aide à la mobilité). Elle annonce par ailleurs son intention de participer à la fondation dans le cadre du projet de Villa créative supramuros. La communauté d'agglomération du Grand Avignon souligne l'ouverture de l'université sur l'extérieur et son analyse des besoins du territoire. Elle lui apporte un soutien financier important (cession de terrain, financement du projet Villa créative supramuros, aide au financement du programme 3A sur Agroparc, transfert de plusieurs laboratoires, etc.). Enfin, le Département, par le biais de l'Agence Vaucluse provence attractivité (Adev), en calquant ses argumentaires sur les compétences de l'UAPV, utilise cette dernière comme un levier de prospective.

Le soutien des collectivités territoriales s'est concrètement manifesté par une implication forte dans le CPER 2015-2020 : participation aux financements de la plateforme d'éco-extraction de Valréas, des outils de la plateforme 3A, financement de l'aménagement d'Agroparc par le Grand Avignon et réhabilitation de trois bâtiments inscrits aux monuments historiques dans le cadre du projet Villa créative supramuros sur le site Pasteur, proche du campus du centre-ville.

Pour ce qui concerne la coordination territoriale, l'AMU et ses partenaires ont fait le choix d'une association qui laisse une grande autonomie aux établissements et qui peut apparaître comme un facteur de confiance pour les établissements redoutant l'absorption. Cette association ne prévoit pas de mutualisation mais simplement des actions communes sur projets. Dans une première étape, l'UAPV, dont un poste d'économiste de flux a été créé, se voit chargée

d'étudier, pour le compte de l'association, les dispositifs d'économies d'énergie dans le cadre d'une politique de développement durable.

L'importance en nombre et l'extrême diversité de ces collaborations pourraient mériter la mise en place d'une direction des partenariats pour en conforter la cohérence.

### III – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie : un fonctionnement centralisé pour un pilotage qui manque d'outils coordonnés

Autour du président, élu depuis un an, un bureau resserré se compose des trois vice-présidents (conseil d'administration, commission de la recherche, commission de la formation et de la vie universitaire), du directeur général des services (DGS) et de la cheffe de cabinet. Il se réunit une fois par semaine et associe, en fonction des sujets traités, agent comptable, chefs de service ou VP délégués. Un bureau élargi comprend en plus sept VP délégués : relations internationales, égalité, insertion professionnelle, numérique et innovation pédagogique, culture et marques de l'établissement, affaires juridiques et institutionnelles, développement économique et valorisation, ainsi que la VP étudiante. Toutefois, les VP délégués ne se réunissent avec le bureau restreint que deux ou trois fois par an. De ce fait, ils semblent peu intégrés à l'ensemble de la gouvernance dans laquelle ils n'interviennent qu'en fonction de leur spécialité. On peut se demander, par exemple, pourquoi le VP numérique n'est pas associé directement à l'élaboration d'un système global d'information qui fait encore défaut et limite d'autant les possibilités de pilotage.

Les conseils statutaires (conseil d'administration et conseil académique) exercent leur fonction délibérative qui n'appelle guère de commentaire. Il est à noter que la fondation universitaire informe régulièrement le conseil d'administration (CA) de ses projets et de son budget, consolidé avec celui de l'université.

Par contre, si l'université a mis en place un conseil d'orientation stratégique (COS), présidé par un ancien ministre emblématique et composé de personnalités fortement liées à la vie universitaire et culturelle, on peut regretter que ce COS n'ait qu'une existence virtuelle, faute de demande émanant de l'université ou du COS lui-même. Une réunion annuelle, par exemple, permettrait de confirmer ou d'orienter, de la part de personnalités extérieures, la politique de développement de l'université autour de ses axes stratégiques.

L'UFR-ip STS, qui intègre le Centre d'enseignement et de recherche en informatique (Ceri), est installée sur le campus Jean-Henri Fabre avec l'IUT. Les trois autres UFR-ip (ALL, SHS et DEG) sont sur le campus du centre-ville (Hannah Arendt) et disposent d'un responsable administratif commun, ce qui se justifie pleinement vu leur taille modeste et pose sans doute la question d'un possible regroupement. Mal intégrée à l'axe « Culture, patrimoine, sociétés numériques », l'UFR-ip DEG, souffre en outre d'un manque de professeurs des universités (PR) et sa recomposition est sans doute à envisager, peut-être en lien avec les implantations universitaires proches, dont Arles et Nîmes.

Le dialogue de gestion intègre un financement sur projets mais le manque d'interopérabilité du système d'information (SI) impose un fonctionnement interne à partir de tableaux de bord Excel qui manquent d'indicateurs pertinents et informatisés.

Le conseil des directeurs de composantes vient d'être installé. Antérieurement, le lien avec la présidence se faisait d'une manière informelle, les directeurs étant par ailleurs invités à tous les conseils centraux afin d'être mieux intégrés dans la gouvernance, à défaut d'une participation aux réunions de bureau. Il faut noter cependant que chaque composante a été sollicitée pour participer à l'élaboration du rapport d'autoévaluation comme au projet d'établissement. Enfin, un forum est ouvert à l'ensemble des personnels, encadré par une charte déontologique.

La petite taille de l'UAPV, qui réduit d'autant la chaîne hiérarchique, explique la forte centralisation de la gouvernance. Celle-ci aurait intérêt cependant à s'élargir, à formaliser les circuits décisionnels et à s'appuyer davantage sur des outils de pilotage.

### IV - Une communication qui donne une bonne visibilité à l'établissement et développe un sentiment d'appartenance

L'ensemble du dispositif s'appuie sur deux services, la maison de la culture et de la vie de campus et la maison de la communication, qui fonctionnent avec un secrétariat mutualisé de trois personnes. La maison de la communication, qui a en charge le développement du sentiment d'appartenance et de la promotion des marques de l'université, construit une stratégie en direction de plusieurs publics : personnels et étudiants à l'interne, collectivités, institutions et entreprises à l'externe. Les quatre agents du service sont spécialisés dans le montage de documents graphiques, les relations avec la presse et les médias, la communication numérique et les réseaux sociaux,

activité dans laquelle l'université s'est bien investie avec des comptes *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, etc. La promotion des marques de l'université s'appuie sur une charte graphique qui assure une cohérence visuelle dans la diffusion des documents, des campagnes de clips vidéo « choisir Avignon », produits, chaque année, par des étudiants du département des sciences de l'information et de la communication, et une boutique d'université qui diffuse différents objets à caractère identitaire. Un nouveau site *Web* a été mis en place le 28 mars 2017. Enfin, une cheffe de cabinet, récemment recrutée, aura en charge la communication plus spécifique de la présidence.

L'identité de l'université repose essentiellement sur la mise en valeur de ses deux axes qui lui permettent à la fois une insertion forte dans le territoire et la reconnaissance de ses deux pôles de compétences par les institutions, les entreprises, les secteurs culturel et économique. En outre, les valeurs portées par l'université, aussi bien dans son environnement urbain que dans l'ensemble du territoire, sont celles du service public : accès de tous au savoir, laïcité, apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté. De ce point de vue, il faut souligner l'engagement du secteur culturel et tout particulièrement de la maison de la culture et de la vie de campus qui centralise les activités dans ce domaine, et permet d'offrir aujourd'hui le « patch culture<sup>10</sup> » à près de deux mille étudiants. En outre, l'établissement propose des unités d'enseignement (UE) d'ouverture dans les formations ou initie des projets culturels en collaboration avec les laboratoires de recherche. Cette activité a pour effet de développer un fort sentiment d'appartenance chez les étudiants comme dans la majeure partie du personnel.

---

<sup>10</sup> Le « patch culture est un dispositif qui a pour objectif de développer et diversifier les pratiques culturelles de la communauté universitaire d'Avignon. Il a pour but d'encourager la découverte des équipements, des structures, et des pratiques du territoire avignonnais. Les conventions passées avec les 54 structures partenaires (domaines du théâtre, musique, danse, cinéma, culture scientifique, patrimoine) prévoient un tarif de 5€ une fois par an et par membre de la communauté universitaire (source : RAE).

# La recherche et la formation

## I – Politique en matière de recherche

Les objectifs affichés de l’UAPV en matière de recherche reposent sur une politique volontariste engagée depuis plusieurs années autour des deux axes structurants « Agro&Sciences » et « Culture, patrimoine et sociétés numériques », en partenariat avec les organismes de recherche (Inra, CNRS et IRD) et l’École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Ces partenariats ont été confortés durant la période contractuelle avec le soutien du tissu socio-économique local et territorial, véritable écosystème que l’UAPV a largement contribué à développer et auprès duquel elle peut faire valoir sa politique.

Cette stratégie s’est affirmée ces dernières années, pour asseoir une identité territoriale et une spécificité d’établissement. L’offre de formation, tout comme les différentes thématiques de recherche, sont adossées aux deux axes identitaires.

### 1 ● Un potentiel de recherche bien structuré avec les organismes de recherche autour des deux axes

Le potentiel recherche de l’UAPV est de 226 EC (60 PR et 166 MCF), auxquels s’ajoutent 7 ingénieurs de recherche (IGR), une vingtaine de personnels techniques et administratifs et 230 doctorants. Cet effectif se répartit sur les deux axes, au sein de 13 unités de recherche : 5 EA et 8 UMR en partenariat avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (3 avec le CNRS, 1 CNRS-IRD, 1 CNRS-EHESS, 1 IRD, 2 Inra) et/ou des universités (AMU, Nice, Montpellier et Lyon).

La politique de recherche, centrée sur les deux axes identitaires qui se déploient au sein de deux structures fédératives de recherche, Agorantic et Tersys, associées au monde socio-économique, est l’un des éléments constitutifs de la stratégie de visibilité et de développement de l’UAPV.

Le processus de rapprochement d’unités de recherche centrées sur les thématiques de la culture, du patrimoine, du territoire et des technologies numériques, s’est concrétisé par la création en 2012 de la fédération Agorantic - Culture, patrimoine, sociétés numériques - labellisée par le CNRS. Cette fédération se veut un espace partagé dont l’objectif est de dynamiser les collaborations entre chercheurs en SHS et en informatique, sur des problématiques inter et pluridisciplinaires. Elle agit à la façon d’une Maison des sciences de l’homme (MSH) pour répondre à des appels à projets internes à l’UAPV ou auprès des instances de financement de la recherche (ANR, Région, Union Européenne).

Sept unités de recherche regroupant 131 EC du domaine des SHS et de l’informatique s’inscrivent dans cet axe : le Laboratoire d’informatique d’Avignon (LIA - EA 4128), le Centre Norbert Elias (CNE - UMR 8562), l’unité Études des structures, des processus d’adaptation et des changements de l’espace (Espace - UMR 7300), le Laboratoire biens, normes, contrats (LBNC - EA 3788), le Centre interuniversitaire d’histoire et d’archéologie médiévales (Ciham UMR 5648) et le laboratoire Identité culturelle textes et théâtres (ICTT - EA 4227), l’unité d’Anthropologie et histoire des mondes antiques (Anhima - UMR 8210). S’y ajoute l’UMS Centre pour l’édition électronique ouverte (Cleo - UMS 3287).

Cette structuration, impulsée par l’établissement et accompagnée par des actions incitatives ciblées, a conduit à une large adhésion et une implication croissante des chercheurs dans ces thématiques prioritaires, qui se traduisent par un nombre grandissant de projets thématiques mutualisés allant de 25 en 2011/2012 à 41 en 2015/2016.

L’axe « Agro&Sciences » s’est structuré avec l’Inra au sein de la SFR Tersys, « développement des produits végétaux naturels, qualité et environnement », créée en 2010 et formalisée en 2013. Les objectifs affichés de cette structure sont de créer une synergie pour développer des recherches transdisciplinaires dans le domaine des produits naturels végétaux, impliquant les sciences de la vie (agronomie, écologie, biologie, médecine), les SHS et la chimie, avec, comme finalités, de générer des résultats originaux à l’interface des disciplines concernées et d’impacter positivement le développement des régions et des filières en termes de valorisation. Cette structure est conçue comme évolutive, ouverte vers le monde académique et socio-économique, pour faciliter les projets collaboratifs en recherche, en enseignement et en transfert de technologie. Elle regroupe des unités mixtes et des unités propres Inra.

Sur un effectif global d'environ 534 personnels impliqués dans cette structure, on dénombre 147 EC de l'UAPV répartis dans sept unités de recherche : Laboratoire biens, normes et contrats (LBNC - EA 3788), Nutrition, obésité et risque thrombotique (Nort- UMR 1260), Laboratoire de pharm-écologie cardiovasculaire, (Lapec- EA 4278), Institut des biomolécules Max Mousseron (IBMM - UMR5247), Sécurité et qualité des produits d'origine végétale (SQPOV - UMR 408), Qualisud (UMR 95), Institut méditerranéen de biodiversité et d'écologie marine et continentale (IMBE - UMR 7263).

Le comité observe que le regroupement en deux axes est efficient et que la politique, menée de manière volontariste, réfléchi et accompagnée par l'établissement, a conduit à une meilleure visibilité des équipes ainsi qu'à une bonne implication des EC et des chercheurs. Le comité observe également que deux unités sont moins concernées par les programmes prioritaires, le LBNC et le laboratoire de mathématiques d'Avignon, mais qu'une dynamique d'intégration est amorcée. Il encourage fortement à poursuivre en ce sens.

## 2 ● Une stratégie de pilotage et d'accompagnement pour asseoir une identité scientifique

L'UAPV affirme ses priorités en matière de stratégie scientifique en ciblant 80 % des recrutements d'EC sur les deux axes identitaires. C'est la marque d'un choix politique clair, qui mérite d'être souligné, même si aujourd'hui la politique de recrutement est handicapée par des difficultés financières et que la campagne 2017 a été gelée.

Le budget global pour la recherche a vu une augmentation de 16,5 % sur la période 2011-2015. La dotation globale des laboratoires (490 k€) et les modalités d'attribution des crédits récurrents ont été encadrées. Deux appels à projets annuels sont ciblés pour des projets d'excellence s'inscrivant sur les deux axes à hauteur de 60 k€, une dotation de 30 k€ est attribuée à chaque structure fédérative de recherche. De plus, une dotation ciblée sur les deux UMS à hauteur de 30 k€, des fonds pour la mobilité entrante ou sortante et l'aide à l'organisation de colloques, ont été mis en place. C'est au total une dotation de 738 k€ pour 2016.

En plus des structures de coordination scientifique (Agorantic et Tersys), de la politique d'association avec les organismes de recherche pour développer les activités des EC au sein de laboratoires reconnus et engagés dans des programmes du PIA, l'UAPV a mis en place des plateformes et a mutualisé des dispositifs incitatifs : appels à projets internes, mesures de délégation, congés pour recherche ou conversion thématique -CRCT (32 pour les quatre dernières années), des décharges d'enseignement (pour les nouveaux enseignants recrutés). Ainsi, l'établissement s'est doté d'infrastructures et d'équipements scientifiques financés dans le cadre du CPER 2015-20 pour soutenir la mise en œuvre de programmes susceptibles de consolider le potentiel de recherche expérimentale, la capacité d'engagement dans des projets collaboratifs (notamment avec les partenaires socio-économiques) et la visibilité de l'université sur les domaines priorisés :

- la plateforme 3A (agrosociences, agroparc, abeilles) mutualisée avec l'Inra et installée sur le site d'Agroparc ;
- le projet de Villa créative supramuros, dont la mise en place est prévue pour 2019 sur le site Pasteur d'Avignon centre.

Les mesures incitatives et d'accompagnement ont fait progresser les activités de recherche, de valorisation et ont accru la visibilité nationale et internationale.

La maison de la recherche est chargée d'appuyer les activités de recherche et d'en soutenir les acteurs, notamment dans les domaines de la valorisation, de l'information et de l'accompagnement des chercheurs dans le cadre d'appels à projets (ANR, Région, Union européenne, etc.), l'organisation de la vie doctorale et la médiation scientifique. Les moyens alloués à la maison de la recherche ont été confortés, en termes d'effectifs et de missions, par la mise en place d'une cellule Europe, destinée à aider au montage de projets européens. Un climat de confiance s'est établi entre ce service et les EC.

Le comité observe que l'UAPV dispose d'un très bon potentiel en matière de recherche, d'une organisation et d'une politique de recrutement en cohérence avec sa stratégie. Il recommande à l'établissement de veiller à ce que la tension sur la masse salariale n'obère pas cette dynamique.

## II – Politique en matière de formation initiale et continue

### 1 ● Une offre de formation ancrée dans le territoire dont la structuration peut encore évoluer

L'UAPV est une université pluridisciplinaire qui propose des formations, de Bac +2, avec quatre parcours type de DUT (5,7 % des effectifs de l'université), à Bac +5, avec 12 mentions de master (14 % des effectifs). À cette offre s'ajoutent 27 diplômes universitaires (6 % des effectifs). L'offre licence (62 % des effectifs), licence professionnelle (4,5 % des effectifs) et master, est structurée en deux champs de formation : « sciences et agrosociétés » (5 mentions de licence, 3 parcours-type de licence professionnelle et 5 mentions de master, dont deux cohabilités avec l'AMU et une avec l'université de La Rochelle) et « culture, sciences sociales et humanités » (8 mentions de licence, 8 parcours type de licence professionnelle et 7 mentions de master, dont deux cohabilités avec l'AMU).

Ce dernier champ de formation comptabilise environ 70 % des étudiants inscrits en licence, licence professionnelle et master de l'UAPV. Le nombre d'inscrits depuis ces dernières années est en légère hausse si on tient compte, en 2012, de la fermeture de la mention de licence éco-gestion et de l'inscription des étudiants en master MEEF (170) à l'AMU.

Si le champ de formation « sciences et agrosociétés » se situe bien dans l'axe identitaire « Agro&Sciences » de l'établissement, la cohérence d'ensemble du second champ n'est pas clairement identifiée par rapport au deuxième axe « Culture, patrimoine, sociétés numériques ». On peut s'interroger, par exemple, sur la pertinence du master mention droit et de certaines licences professionnelles (LP) telles que la LP « sécurité des biens et des personnes » et la LP « métiers de la GRH ». La difficulté à ancrer ces formations dans l'axe « Culture, patrimoine, sociétés numériques » est liée à la double visée que s'est donnée l'établissement : être à la fois une université de proximité donnant accès (au niveau licence) à l'ensemble des bacheliers du territoire, et un établissement structuré par une identité forte au travers des deux axes fortement appuyés sur les richesses socio-économiques du territoire.

De ce point de vue, le comité recommande à l'UAPV, si elle souhaite poursuivre son orientation en termes d'université de proximité, moteur de l'ascenseur social, et d'université spécialisée sur deux axes identitaires, de construire et de structurer son offre de formation en partenariat avec les universités environnantes, notamment l'université de Nîmes et l'AMU, en termes de parcours possibles, avec une spécialisation progressive de la L2 au M2 centrée sur les thématiques des deux axes identitaires. Les campus des métiers et des qualifications pourraient être une instance intéressante pour penser ces continuums au niveau régional.

### 2 ● Une construction lente de la démarche qualité, liée à un pilotage encore insuffisant

Le rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) de 2012 pointait une mise en place balbutiante d'une démarche qualité en matière de formation, en raison d'une *quasi* absence, d'une part, d'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants et, d'autre part, de la mise en place de conseils de perfectionnement. A cela s'ajoutaient des équipes pédagogiques non clairement identifiées. Si aujourd'hui une équipe pédagogique est associée à chaque formation, la mise en place, en 2014, des conseils de perfectionnement n'a pas encore apporté à toutes les formations les améliorations attendues, notamment, par un défaut de généralisation de l'évaluation des enseignements par les usagers. De même, l'évaluation des enseignements par les étudiants, sous la responsabilité du responsable des formations, n'a guère progressé. Ce constat met en avant un manque de cadrage et de pilotage du suivi des formations. Le service des études et de la scolarité a, aujourd'hui, de multiples tâches : la gestion des emplois du temps, les inscriptions administratives des étudiants, la délivrance des diplômes, la saisie des maquettes, les réponses aux enquêtes ministérielles, la gestion d'admission post-Bac, les recours, etc. La transformation de ce service en une direction des études, avec des missions clairement identifiées en matière de suivi des formations et de mesure d'impact des choix faits, tel que le contrôle continu intégral, constituerait notamment une aide quant à la prise de décision. Pour entrer dans un vrai dispositif de démarche qualité, une autre piste pourrait être la création d'un observatoire du suivi des formations et des parcours des étudiants.

### 3 ● Une acculturation progressive à l'innovation pédagogique pour un changement des pratiques enseignantes

La nouvelle gouvernance affiche clairement la volonté de développer l'innovation pédagogique par la présence, au sein de l'équipe présidentielle, d'un VP numérique et innovation pédagogique et par la création d'un service d'appui pédagogique qui fonctionne avec deux ingénieurs. Ce service englobe la cellule Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (Tice) qui était jusque-là associée à la direction des SI. La construction d'activités au sein des formations, faisant appel au numérique et donnant lieu à une labellisation inter-

établissements<sup>11</sup>, a été un catalyseur dans la transformation des pratiques enseignantes. En effet, aujourd'hui, les objectifs de cette labellisation qui étaient de faire évoluer les pratiques enseignantes et d'entrer progressivement dans des approches d'enseignement interactives, par l'usage du numérique, sont atteints et sont devenus dans certains domaines, tels que les sciences, une *quasi*-routine. De façon à étendre cette expérience à la pédagogie universitaire dans sa globalité pour développer des approches d'enseignement innovantes, deux appels à projet sont lancés annuellement sur des thématiques définies par un comité de valorisation à l'innovation pédagogique émanant de la commission de la formation et de la vie étudiante (CFVU). Depuis 2014, date du lancement de cette initiative, peu de projets ont vu le jour malgré l'accompagnement mis en place (deux ingénieurs, des ateliers pédagogiques lancés en 2015, des « express'pédagogiques » initiés en 2016 et, en 2017, une journée de la pédagogie qui est issue de la journée Tice). Le nombre de réponses à ces appels à projets pourrait certainement croître si l'investissement des équipes était davantage valorisé comme cela a été le cas pour la labellisation Tice qui bénéficie d'une décharge de 10 hTD par UE. Une réflexion sur cette valorisation est en cours. L'ouverture d'un « *Learning Lab* », d'ores et déjà annoncé sur le site *Web* de l'université, constituera un levier intéressant pour dynamiser le développement des innovations pédagogiques.

Cependant, de façon à ne pas s'éparpiller et à faire des choix éclairés, le comité recommande de mesurer l'impact de la labellisation sur la réussite des étudiants et les changements de pratique opérés par les enseignants et EC qui suivent les actions de formation.

#### 4 ● Un service de formation tout au long de la vie indépendant des composantes et répondant aux besoins du territoire

L'offre de formation tout au long de la vie (FTLV) de l'établissement est constituée de diplômes nationaux professionnalisants, de diplômes d'université, de formations continues labellisées par l'UAPV, de formations de courte durée qualifiantes, de certifications professionnelles adossées à quelques diplômes et de formations à la carte destinées aux entreprises qui répondent à des appels d'offres. Ce panel de formations, par sa construction, sa gestion et son suivi, géré par le service FTLV, apparaît comme une offre indépendante des formations dispensées au sein des composantes. Elle est construite sur les demandes socio-économiques du territoire (Pôle emploi, branches professionnelles, chambre de commerce et d'industrie, etc.), avec une implication faible des composantes. D'ailleurs, il est à noter qu'en parallèle de l'offre proposée par le service FTLV, certaines composantes développent leur propre service de formation continue (Ceri, par exemple).

Si l'offre de FTLV doit constituer un élément d'interface entre les milieux socio-économiques et l'université, le comité souligne la nécessité d'impliquer davantage les composantes, et ce d'autant plus que l'établissement souhaite développer des formations intégrées en se basant sur le catalogue d'UE des formations initiales. L'augmentation de l'activité FTLV conduit à poser la question des ressources pédagogiques, de la manière dont les enseignants titulaires peuvent être davantage associés à cette activité, étant entendu que la connaissance des coûts complets des formations reste une nécessité.

### III – Lien entre recherche et formation

#### 1 ● Une articulation formation-recherche pensée tout au long des cursus

La formation à et par la recherche occupe une place significative dès la licence : des formations spécifiques d'initiation à la recherche, dès la première année, en sont la preuve. Le comité souligne également l'implication de chercheurs CNRS et Inra dans les formations, une politique de recrutement des EC ciblée et, au travers des étudiants en alternance, l'intégration dans la formation de projets de recherche financés, notamment dans le domaine de l'informatique.

L'offre de formation en master est adossée aux activités de recherche des laboratoires, reconnues de qualité, pour la grande majorité des masters. La vigilance est de mise, pour consolider cet adossement aux axes identitaires dans toutes les disciplines.

On note que, malgré ces dispositifs, peu d'étudiants<sup>12</sup> diplômés en master à l'UAPV poursuivent en thèse dans l'établissement du fait de l'attractivité des universités voisines. Sur les 230 doctorants inscrits dans les deux écoles doctorales, on compte 30 % d'étudiants étrangers et 50 doctorants inscrits en co-tutelle.

<sup>11</sup> La labellisation est inter-établissement car l'appel à projet est commun et le jury se compose de collègues venant des universités participantes. L'équipe s'est engagée, sur un semestre, à changer ses pratiques d'enseignement en utilisant l'outil numérique. Le jury se déplace sur le site pour observer qu'un changement des pratiques soit réellement opéré.

<sup>12</sup> Sur 60 nouvelles thèses par an environ, dans l'ED 536, 19 % des doctorants viennent de masters de l'UAPV, et 45 % pour l'ED 537.

## 2 ● Une formation doctorale performante qui gagnerait à mettre en place une approche par compétences

Le nombre de doctorants reste encore relativement faible : 230, soit 3 % des inscriptions globales de l'UAPV. 110 doctorants dans l'ED 536, « sciences et agrosociétés », pour une centaine d'enseignants habilités à diriger des recherches -HDR (soit 1,2 doctorants par HDR) et 120 doctorants pour l'ED 537, « culture et patrimoine », pour 55 HDR (soit 2 doctorants par HDR). Il faut, en outre, souligner la forte proportion d'étudiants étrangers inscrits en thèse dont 20 % en cotutelles, ce qui constitue un point positif.

Les deux écoles doctorales, l'ED 537 « culture et patrimoine » et l'ED 536 « agrosociétés et sciences », sont rattachées au collège doctoral. Le nombre d'allocations de recherche est de 28 en 2016. Pour ce qui concerne la dotation ministérielle, neuf contrats doctoraux sont répartis entre les deux ED. S'y ajoutent deux contrats fléchés sur les deux fédérations Agorantic et Tersys et deux contrats financés par la fondation. La Région finance six allocations de recherche, les organismes de recherche en financent trois. S'ajoutent à ces dispositifs six conventions Cifre<sup>13</sup>.

Chaque école doctorale organise la formation et suit l'insertion professionnelle de ses doctorants, en coordination avec le collège doctoral qui assure leur suivi et leur accompagnement, de l'inscription à la remise du diplôme. A côté de l'immersion dans les laboratoires pour la formation par la recherche, trois types d'enseignement sont dispensés : une formation d'aide à l'insertion professionnelle et à la diffusion de la culture, des enseignements disciplinaires et des formations spécifiques, comme l'initiation à l'enseignement supérieur. Les formations disciplinaires proposées sont orientées vers les secteurs de recherche clé de l'établissement autour des deux axes identitaires.

Le comité recommande une attention particulière à la durée et au suivi des thèses, afin d'apporter des solutions au problème du dépassement de la durée légale de préparation, comme à celui de l'abandon. Le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs est également à renforcer, ainsi que la mesure d'impact du suivi des formations par les doctorants, sur leur devenir. La formation doctorale, dont le comité souligne la qualité, gagnera encore en performance par la mise en place systématique du portefeuille de compétences.

## IV - Documentation : une politique documentaire au service des acteurs de l'université

### 1 ● Une dynamique en marche pour un changement de culture

Le service commun de documentation (SCD) est situé à deux endroits dans la ville d'Avignon avec un espace sur le campus Hannah Arendt (bibliothèque Maurice Agulhon) et un autre sur le campus Jean-Henri Fabre (bibliothèque Agroparc). Ces deux bibliothèques universitaires (BU), par leur localisation, les actions et les services offerts, sont pleinement intégrées dans le dispositif de vie des campus et constituent de véritables lieux de vie étudiante. Elles ont une plage d'ouverture journalière (7h45-20h) qui convient aux usagers. L'enquête de satisfaction Libqual+, menée pour la première fois au sein de l'établissement en novembre 2016, ainsi que l'enquête nationale du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (la BU de l'UAPV passe de la 23<sup>ème</sup> position en 2015 à la 6<sup>ème</sup> en 2016<sup>14</sup>), rendent compte de l'évolution de la stratégie mise en place, aussi bien en termes d'acquisition de ressources que de services aux usagers (étudiants, enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs). Les actions de développement mises en œuvre, en cours, ou planifiées (accroissement des ressources numériques, nouvelle politique de prêt, zonage des espaces, intégration des bibliothèques associées, refonte des unités d'enseignements documentaires, possibilité d'imprimer, de scanner, communication envers les lycéens, espace d'exposition, référentiel Marianne prévu pour 2018, etc.), illustrent véritablement cette stratégie centrée à la fois sur les besoins des utilisateurs et sur le déploiement du numérique. Les choix opérés sont orientés par une volonté forte de transformer la BU, d'un lieu collectif de recherche de ressources, en un lieu de travail, de culture, de formation et d'apprentissage pour tous les types d'usagers.

Le comité encourage ce changement de culture et cette dynamique qui pourraient encore se consolider par la participation à des appels à projets nationaux ou régionaux et par la création d'un partenariat au niveau de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM).

<sup>13</sup> Le dispositif Cifre pour convention industrielle de formation par la recherche permet aux entreprises de bénéficier d'une aide financière pour recruter de jeunes doctorants dont les projets de recherche, menés en liaison avec un laboratoire, conduiront à la soutenance d'une thèse

<sup>14</sup> Dans le cadre d'une démarche qualité sur la communication et les échanges avec les différents publics (prise en compte des demandes, délais de réponse), sur la prise en compte du public à mobilité réduite et sur la mise en place d'enquêtes de satisfaction.



2 ● Des modules de formation documentaire pensés du point de vue de la spécificité disciplinaire et dont la progressivité reste à clarifier

Les échanges avec les acteurs de chaque composante en matière de besoins ont permis de refondre l'UE documentaire obligatoire en licence et de penser globalement sa continuité au niveau master puis doctorat, tout en prenant en compte les spécificités disciplinaires (en licence : « maîtrise des catalogues et des références documentaires », en master et doctorat : « maîtrise des bases de données »). Si les formations proposées permettent aux étudiants de développer des capacités sur la maîtrise d'outils, les connaissances et les attitudes associées, elles mériteraient néanmoins d'être mieux mises en avant. Une déclinaison de la formation dans le cadre d'une approche compétences et une définition de paliers de compétences, du niveau licence au niveau doctorat, devraient rendre plus lisible encore la progressivité mise en jeu en matière de documentation.

# La réussite des étudiants

## I – Des actions d'accueil, d'information et d'accompagnement pertinentes

Des actions (déplacements dans les lycées, modules d'insertion professionnelle, journées du futur bachelier), cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, sont menées par la maison de l'orientation et de l'insertion (MOI), en interaction avec la communauté universitaire. Une information validée et lisible sur l'offre de formation a été mise en place. Le site *Web* de l'université est en effet clair et bien renseigné sur les diplômes, les poursuites d'études et l'insertion. La MOI, en relation avec les composantes de l'établissement, est en charge du continuum lycée/université. Les actions, en matière d'orientation, sont importantes et ont augmenté au cours de ces dernières années. La MOI est un service proactif puisqu'elle intervient dans les formations en construisant, notamment, des UE d'ouverture<sup>15</sup>.

L'établissement développe des partenariats avec le rectorat et les lycées pour améliorer les services fournis aux lycéens et aux étudiants. Des dispositifs d'accompagnement pour les bacheliers professionnels et technologiques sont en place, à l'image de l'entretien entre un conseiller de la MOI et le bachelier. Ces entretiens, obligatoires avant l'entrée à l'université, permettent de faire le point avec le lycéen sur son projet personnel et professionnel et lui donner les clés pour réussir son intégration dans l'établissement. Un suivi est également organisé, deux mois après la rentrée universitaire, pour faire le point avec l'étudiant et l'accompagner s'il est en difficulté. Les bacheliers généraux bénéficient d'actions mises en place par l'établissement pour un accueil en immersion.

En amont de leur arrivée dans l'établissement, la communauté universitaire s'investit dans l'orientation des futurs étudiants en participant aux actions organisées (journée porte ouverte, journée du futur bachelier, rencontre avec les associations de parents d'élèves, etc.). Des supports de communication adaptés sont disponibles, notamment à travers l'agenda remis en début d'année universitaire à chaque étudiant, ainsi que la récente application « Ville campus » développée en partenariat avec le Crous. Le relais handicap, en relation avec le service de médecine préventive présent sur Avignon, agit activement afin d'accueillir et d'informer les publics étudiants en situation de handicap, leur faisant ainsi part de leurs droits au sein de l'établissement (régime spécial d'étude, règles d'examen adaptées et dispositifs pour les accompagner vers la réussite).

Pour les étudiants décrocheurs, une UE « Accompagnement », présente dans toutes les maquettes de 1<sup>ère</sup> année, permet de repérer ceux qui sont en difficulté et de leur proposer un module adapté à leurs besoins. Quant à l'insertion professionnelle des diplômés, dans les UFR-ip qui affichent clairement leur mission à ce sujet, une UE « Projet d'orientation professionnelle » est inscrite dans toutes les maquettes de licence 2 de l'UAPV. Par ailleurs, l'ensemble des programmes de licence intègre la présence d'un stage de découverte des mondes professionnels qui s'ajoute à d'autres dispositifs mis en place par la maison de l'orientation et de l'Insertion (MOI) et qui sont étendus à la plupart des masters 1 et 2. Enfin, les campus des métiers et des qualifications sont des leviers dans ce domaine en fonction de leur secteur économique respectif. Tous ces efforts mériteraient d'être complétés par la création d'un véritable observatoire de l'insertion professionnelle, permettant d'en mesurer les résultats. Le recrutement récent d'un IGE « Production, traitement, analyse de données et d'enquête » est un premier pas dans cette direction.

En effet, si de nombreux dispositifs d'accompagnement ont été mis en place par l'université au cours de la période contractuelle pour aider les étudiants dans leur parcours (orientation, réorientation, insertion professionnelle, stages), le comité recommande la mise en œuvre d'une évaluation intégrée de ces dispositifs (de fait répartis entre de nombreux services) pour mieux mettre en lumière leur impact sur la réussite des étudiants. Les conseils de perfectionnement intégrant les membres de la communauté universitaire et des acteurs du monde socio-économique pourraient être missionnés pour cette mesure d'impact.

---

<sup>15</sup> Dans les maquettes de formation, on distingue les UE obligatoires, en fonction des disciplines, les UE optionnelles qui peuvent être choisies par les étudiants d'un même parcours, et les UE d'ouverture qui, sur le cycle licence, sont des unités d'enseignement libres, offertes à l'ensemble des étudiants de l'université, quels que soient leur discipline et leur parcours.

## II – Vie étudiante

### 1 ● Une stratégie de vie étudiante bien définie et présente sur tous les sites

Les étudiants de l'UAPV sont heureux d'appartenir à la communauté universitaire et reconnaissent bénéficier d'une qualité de vie indéniable. L'université étant de taille humaine, les services qui portent la vie étudiante sont facilement identifiés par les étudiants avec un bon ressenti. L'établissement élit, lors de chaque renouvellement des représentants des usagers dans les conseils, un VP étudiant, intégré à l'équipe présidentielle et disposant des moyens alloués aux autres VP. La place du VP étudiant dans l'université a ainsi évolué favorablement lors des évaluations successives, avec davantage de dossiers spécifiques placés sous sa responsabilité.

L'ensemble de la stratégie vie étudiante s'appuie sur le VP en charge de la formation et de la vie universitaire, le VP étudiant et les services de la vie étudiante. Le VP en charge de la CFVU assure le pilotage de la vie étudiante sur les deux sites. Pour mettre en œuvre ce pilotage, il s'appuie sur le Bureau de la Vie de Campus (BVC), rattaché à la Maison de la Culture et de la Vie de Campus.

La dernière évaluation Aeres notait que la présence de deux campus Hannah Arendt et Jean-Henri Fabre était à l'origine de disparités de traitement pour les populations étudiantes. Depuis, les actions menées par l'établissement avec ses partenaires et les associations étudiantes ont gommé une grande partie des inégalités en matière d'accès aux services documentaires, aux actions de vie étudiante, ainsi qu'aux pratiques sportives. L'établissement a bien développé l'activité sur le campus Fabre, en lien avec ses partenaires institutionnels et les associations étudiantes, au cours des dernières années. Les efforts effectués doivent être poursuivis afin de garantir à tous la même qualité de service.

La culture, qui structure le projet stratégique de l'établissement, est un point positif de la politique en matière de vie étudiante. Le « patch culture » s'est bien déployé et favorise la diversification des pratiques culturelles de la communauté universitaire. 36 UE d'ouverture étaient proposées en 2015/2016 et 32,7% des étudiants y étaient inscrits, alors qu'ils n'étaient que 20,8% en 2012/2013.

La politique sportive menée par le service universitaire des activités physiques, sportives est plébiscitée, tant pour ses tarifs (20 €) que pour les activités proposées (38 activités). Plus de 50 % des étudiants pratiquent une activité physique et sportive au cours de leur cursus. Grâce aux UE d'ouverture, les étudiants peuvent choisir une pratique sportive qui est valorisée de trois crédits ECTS.

Le fonds de solidarité aux initiatives étudiantes soutient les actions dans ce domaine en accompagnant le montage de projets, mais également en finançant les projets des associations sur les deux campus. 65 % du fonds sont affectés aux initiatives étudiantes, le reste est affecté à l'aide sociale (délibération du CA-2017-023, séance du 21 mars 2017). Les relations avec le Crous se sont par ailleurs renforcées depuis la dernière évaluation de l'établissement. Des actions communes ont été mises en place, notamment par l'intermédiaire de fonds issus d'un appel à projets du centre national des œuvres universitaires et scolaires.

### 2 ● Un dispositif santé à développer dans le cadre de la vie étudiante

La politique en matière de santé manque de visibilité, et le service de médecine préventive semble insuffisamment mis en valeur (locaux, fléchage, moyens). Ce service, interuniversitaire, porté par l'AMU, avec seulement 1,7 équivalents temps plein mis à disposition de l'UAPV, mène toutefois des actions de prévention régulières pour prévenir les risques sanitaires avec le renfort des partenaires publics du territoire et les associations étudiantes. Le comité remarque que 50 % seulement des étudiants de licence se rendent à la visite obligatoire, et recommande à l'établissement une meilleure prise en charge de cette question. L'université pourrait s'appuyer sur le schéma régional d'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de la Région, mais aussi sur l'AMPM, en demandant, dans le cadre de la politique de site, un aménagement de la convention AMPM-UAPV pour y intégrer la politique de santé des étudiants.

### 3 ● Des dispositifs de valorisation de l'engagement étudiant à renforcer

L'établissement valorise l'engagement étudiant par la mise en place d'une UE d'ouverture permettant de valider trois crédits ECTS. D'autres dispositifs existent comme l'année de césure ou encore les régimes spéciaux d'études dans le cadre d'un engagement associatif, d'un mandat électif ou encore pour les sportifs de haut niveau et les artistes. La communication autour de ces dispositifs est adéquate mais, leur application, laissée à la discrétion des équipes pédagogiques, demanderait à être étendue à l'ensemble de l'établissement. De même, si l'engagement étudiant est valorisé dans le cadre d'une UE d'ouverture, le supplément au diplôme ne prévoit pas, à l'heure actuelle,

ce type de valorisation. Le comité recommande que la réflexion se poursuive sur les différentes modalités de valorisation de l'engagement étudiant pendant le cursus.

#### 4 ● Des étudiants associés à la politique de l'établissement et soutenus dans leurs actions

L'établissement dispose d'un tissu associatif très dynamique qui compte près de 30 associations étudiantes, présentes sur les deux campus. Les représentants étudiants sont intégrés à l'élaboration de la politique de vie étudiante et peuvent, par la voix de leur VP, exposer leurs suggestions ou leurs difficultés. Le local Reve (réseau et espace vie étudiante) est mis à leur disposition avec du matériel, sur demande auprès des services de l'université.

La participation des étudiants à la vie de l'établissement se traduit par un taux électoral important : 27 % de participation aux élections étudiantes de 2015, ce qui est largement au-dessus de la moyenne nationale (autour de 12 %) et démontre l'intérêt et l'implication des étudiants pour leur établissement.



# La valorisation et la culture scientifique

## I – Valorisation des résultats de la recherche

### 1 ● Un circuit de valorisation à optimiser

L'établissement fait preuve d'une politique volontariste en matière de valorisation : la maison de la recherche pilote les activités de valorisation des unités de recherche (développement de partenariats, montage et suivi de contrats de recherche et projets ANR, détection et protection d'inventions et aussi diffusion de la culture scientifique) avec l'appui, depuis 2012, de la Satt Sud-Est (détection/protection d'inventions, gestion des brevets, licences, maturation, valorisation et transfert d'une partie des résultats de sa recherche). L'ensemble a connu une évolution très significative au cours de la période contractuelle.

Le bilan des activités contractuelles (prestations et contrats de recherche) et l'examen des indicateurs de résultats montrent une activité en croissance passant de 54 à 106 contrats au cours des quatre dernières années, pour un chiffre d'affaires, en 2016, de 640 k€, (prestations 185 k€ et contrats 454 k€), lui-même en augmentation.

Depuis sa création en 2012, la Satt Sud-Est a participé à la détection de 21 inventions (huit détections d'inventions propres à l'UAPV et 13 partagées entre l'UAPV et des co-tutelles), au dépôt et à la gestion de 11 titres de propriété (cinq titres propres à l'UAPV et six partagés entre l'UAPV et des co-tutelles), à la maturation de deux projets pour un montant total de 237 900 €, à la signature de trois licences et à la création de trois *start-up*, ce qui porte à quatre le nombre d'entreprises créées au sein de l'UAPV sur le dernier contrat (LKS, Seekiotech, UV Boosting, Erubescence) dont 3 ont bénéficié d'un accompagnement de la Satt. Le montant total des redevances, depuis 2012, s'élève aujourd'hui à 52 k€. Par ailleurs, en 2015, la Satt a réalisé une cartographie des entreprises agroalimentaires en PACA, destinée à caractériser les partenaires potentiels. Elle a participé ainsi à la définition de la politique de partenariats de l'établissement. Aujourd'hui, l'UAPV détient 2,2 % du capital de la Satt Sud-Est qui réalise 1,8 % de son activité de maturation pour le compte de l'université. C'est pourquoi un accompagnement de cette activité de maturation est à encourager pour augmenter le retour sur investissement de l'UAPV.

Il est à noter, cependant, qu'en dehors de la Satt, un certain nombre d'actions de valorisation ont été mises en oeuvre par l'UAPV au cours du contrat 2013/2017, ce qui porte à 23 le nombre d'inventions (11 propres à l'UAPV, 12 en co-tutelle), à 4 le nombre de marques, à 6 le nombre de licences (3 propres à l'UAPV et 3 avec la Satt) et à 2 la prise de participation au capital de *start-up* (8 % du capital pour LKS et 5 % pour UV Boosting).

Dans le cas des partenariats avec les organismes de recherche, ce sont la plupart du temps les cellules propres à ces tutelles qui prennent en charge la valorisation des résultats de la recherche obtenus dans les UMR. C'est le cas notamment de l'Inra, partenaire principal et historique de l'UAPV, qui s'inscrit aujourd'hui dans une politique de partenariat encadrée par une convention entre la Satt Sud-Est et Inra-Transfert. En dehors des deux UMR Inra/UAPV, la Satt intervient systématiquement, pour le compte de l'UAPV, pour le dépôt et la gestion de brevets sur des activités à potentiel de valorisation et par des actions de maturation, afin de dépasser la preuve de concept pour faciliter le transfert de technologie. Il faut souligner que les relations Satt Sud-Est avec les universités, difficiles lors des premières années d'existence de la Satt, s'améliorent, par un vrai travail collaboratif avec l'UAPV depuis 2015.

Dans cette perspective, le comité encourage la mise en place d'un comité de valorisation rassemblant des personnels de la Satt et de l'UAPV, en précisant bien le rôle de chacun. Pour ce qui concerne la maison de la recherche, structure locale et dynamique, reconnue par les EC, son manque de moyens est un élément de fragilité auquel il serait souhaitable de remédier par des actions transverses entre services, par la mise en oeuvre d'un guichet unique pour la gestion des relations avec les partenaires socio-économiques et par le développement d'une stratégie offensive de communication en direction des entreprises, notamment TPE/PME. Si les compétences et les responsabilités respectives des services de la Satt et de la fondation, sont complémentaires et bien identifiées, une meilleure cohérence des domaines d'interventions devra être recherchée, notamment par la mise place, au sein de la maison de la recherche, d'une cellule « développement économique » assurant l'interface avec les partenaires socio-économique, à laquelle travaille l'UAPV.

### 2 ● Des plateformes technologiques à valoriser en lien avec les acteurs locaux

Pour consolider le potentiel de recherche de ses unités, l'UAPV s'est dotée, au sein de partenariats, de trois plateformes : éco-extraction de Valréas, plateforme 3A (agrosociences, agroparc, abeilles) et Villa créative

supramuros. Ces équipements scientifiques mutualisés sont pour une grande part destinés à des activités de recherche mais contribuent aussi à la formation et à l'innovation-transfert vers les milieux socio-économiques, voire à de la prestation de services (à hauteur des possibilités permises par le financement du fonds européen de développement économique et régional -Feder).

A ce jour, les plateformes 3A et Villa créative supramuros sont en phase de mise en œuvre. Elles s'inscrivent totalement dans une perspective d'économie créative. La plateforme 3A est en outre principalement destinée aux activités de recherche des unités de l'UAPV et de l'Inra (pour lesquelles il s'agit d'aborder, de manière coordonnée et complémentaire, les principales questions scientifiques soulevées par les produits naturels et leur valorisation). Il est prévu qu'elle évolue et s'ouvre à des appels à projets nationaux et internationaux pour financer son fonctionnement (et notamment les personnels techniques associés). Le comité approuve cette évolution. Aussi recommande-t-il la vigilance afin que cette ouverture vers l'international n'obère pas l'accessibilité du site et le potentiel de relations avec les milieux socio-économiques locaux. En effet, le travail avec les TPE/PME, acteurs importants pour une université dont les axes identitaires sont en résonance avec le territoire, est un point fort.

Pour ce qui concerne la diffusion des résultats de la recherche, l'UAPV s'est dotée de presses universitaires, les Éditions universitaires d'Avignon, service commun adossé à la BU, dont les ressources ne permettent guère pour l'instant d'afficher de grandes ambitions (quatre à cinq ouvrages par an). Si l'université persiste dans ce choix, avec une perspective de développement, il serait opportun de réfléchir à des formes de mutualisation au sein de l'association AMPM.

## II – Une diffusion de la culture scientifique vers les professionnels et le grand public

La culture scientifique, pilotée par la maison de la recherche, est en synergie avec la stratégie de communication de l'UAPV. Elle est diffusée à travers de nombreuses et différentes manifestations professionnelles ou grand public, organisées tout au long de l'année. Les programmes sont variés et denses : organisation de conférences de vulgarisation scientifique (les midisciences, participation au café des sciences d'Avignon) ; expositions en partenariat avec la BU et le réseau culture science PACA ; participation à différents événements durant la fête de la science. Ces actions, menées en lien avec différentes structures (café des sciences, établissements scolaires, médiathèque, associations Épicurium, Naturoptère ou Petits débrouillards, etc.), stimulent les relations entre les EC et les différents publics naturellement plus ou moins proches de l'UAPV et contribuent à son implantation croissante sur le territoire.

Depuis 2013, une vingtaine de conférences de vulgarisation destinées au grand public ont été organisées. Entre 2014 et 2016, l'Astep (Accompagnement des sciences et technologies à l'école primaire) a attiré environ 900 élèves, sensibilisés aux sciences et à l'existence de l'UAPV. En 2015, l'établissement a accueilli près de 500 lycéens et collégiens au congrès « Math en jeans », qui réunit élèves du scolaire, enseignants du secondaire et enseignants-chercheurs.

Enfin, d'une manière plus générale, dans le cadre de la diffusion de la culture scientifique, on constate, depuis 2013, un réel accroissement en termes de fréquentation des manifestations (25 000 personnes) et de fidélisation des publics.

# Les relations européennes et internationales

## I – Une politique d'internationalisation clairement affichée

Afin de renforcer son rayonnement à l'international, l'UAPV a décidé de cibler quatre zones géographiques : le Canada, le Brésil, l'Europe et le pourtour méditerranéen, et de se concentrer sur ses deux axes identitaires « Agro&Sciences » et « Culture, patrimoine, sociétés numériques », ce qui n'empêche pas quelques incursions dans d'autres zones en fonction des opportunités (Japon, Corée).

La stratégie à l'international a porté sur trois domaines : le développement d'accords, de conventions ou de projets communs, dans les quatre zones ciblées ; la mise en place de programmes d'incitation et de soutien pour internationaliser la recherche et dynamiser la mobilité des étudiants, des doctorants, des EC et du personnel ; l'aide et l'accompagnement au montage et à la gestion de projets à l'international.

Afin d'appuyer cette politique, l'UAPV s'est dotée d'une maison de l'international (MDI) qui a pour objectif de gérer ses relations européennes et internationales dans le secteur de la formation essentiellement et d'offrir un service de formation en langues. Le service des langues (SDL) de la MDI propose des cours de français langue étrangère gratuitement aux étudiants en mobilité entrante. Elle propose des formations payantes en langue étrangère, mais à des prix abordables, pour un public qui souhaite renforcer son niveau en langues. Cela permet de générer un chiffre d'affaires complémentaire de 150 k€ pour la MDI. La mise en place du certificat en langues de l'enseignement supérieur (Cles) est prévue.

Une cellule Europe est quant à elle intégrée à la maison de la recherche et a pour mission de développer l'activité de recherche à l'international et de promouvoir la culture des projets européens au sein de l'établissement. Actuellement, une centaine de conventions sont actives. La MDI communique régulièrement avec les médias locaux pour faire connaître ses actions à l'international (radios et quotidiens).

## II – Une mobilité encore à développer

La mise en œuvre de la politique internationale tarde néanmoins à porter ses fruits en matière de mobilité, exception faite des programmes pour les doctorants. En effet, les bourses Perdiguier ont un double objectif : soutien aux déplacements des doctorants inscrits en cotutelle et soutien à la mobilité sortante pour les doctorants partant en stage (de quatre à six mois) dans un laboratoire étranger, avec un financement à hauteur de 2 000 € et un accompagnement par la MDR qui les gère depuis 2016/2017. Ce soutien à la mobilité (environ six bourses/an) a permis la mobilité de 33 doctorants depuis 2011.

La mobilité entrante et sortante des étudiants de licence et de master reste insuffisante. 120 étudiants en licence ont bénéficié de la mobilité sortante entre 2011 et 2016, et 144 étudiants de la mobilité entrante. Il serait donc souhaitable que l'établissement mette en place des dispositifs d'incitation à la mobilité étudiante, en particulier dans les cursus langues pour lesquels aucun semestre à l'étranger n'est obligatoire, sauf en LEA pour le S6. Même si la mobilité est en effet coûteuse pour les étudiants (52 % des étudiants de l'UAPV sont boursiers), des ressources existent dans ce domaine et la MDI facilite l'accès aux dispositifs suivants : les bourses PRAM de la Région, les bourses Erasmus issues de fonds européens gérés par la MDI qui permettent de financer à 90% les séjours Erasmus, les bourses AMI du Ministère (Aide à la mobilité internationale), auxquelles se rajoutent les bourses Mistral<sup>16</sup> et Perdiguier<sup>17</sup> sur fonds de l'établissement.

En ce qui concerne la mobilité entrante pour travaux de recherche, des chercheurs et enseignants-chercheurs, gérée par la maison de la recherche, deux programmes « mobilité courte durée » (moins de 15 jours) et « mobilité longue durée » (de 15 jours à deux mois), en lien avec Campus France<sup>18</sup>, ont permis 45 mobilités depuis 2011. Pour ce qui est de la mobilité enseignante, financée par des fonds européens (Erasmus) gérés par la MDI, une dizaine d'enseignants partent chaque année pour des missions d'enseignement à l'étranger et en Europe et environ deux

<sup>16</sup> 37 bourses, depuis 2009, d'un montant de 6 000 € en M1 et 4 500 € en M2.

<sup>17</sup> 33 bourses, depuis 2011, d'un montant de 2 000 € par an.

<sup>18</sup> Agence de promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger



personnels administratifs font une mission d'observation par an, sur des financements Erasmus également. Là encore, des mesures plus incitatives pourraient contribuer à augmenter le flux des mobilités enseignantes sans lesquelles il n'y a pas d'internationalisation possible.

L'internationalisation à tous les niveaux représente un défi majeur pour soutenir les choix stratégiques de l'UAPV en matière de développement à court et à plus long termes. Prolongeant la volonté et les actions mises en oeuvre à ce jour, des progrès sur le volet recherche mais encore plus sur le volet formation, restent indispensables.

# Le pilotage

## I – Une prospective annuelle encore peu lisible

Si la stratégie de développement de l'établissement s'appuie de façon plutôt originale sur ses deux axes identitaires, elle repose sur un ensemble composite de données, produites par divers outils informatiques non connectés, qui sont ensuite concaténées manuellement, au prix de manipulations et vérifications chronophages. Les résultats obtenus à ce prix méritent d'être salués mais ne permettent pas pour autant de construire une prospective lisible inscrite dans la durée.

C'est au même prix qu'a été atteinte une maîtrise *quasi* parfaite des dépenses de l'université. Partie d'une situation périlleuse compte tenu de son extrême dépendance aux financements publics (près de 85 % de ses ressources), elle en assure aujourd'hui le contrôle. La vigilance reste pourtant de mise et l'université ne la relâche pas, en recourant à divers dispositifs de suivi, faisant appel à tous les services impliqués, sous l'autorité du DGS. Le suivi strict de la masse salariale parfaitement consommée, au premier rang des préoccupations, obère cependant la politique de recrutement des personnels titulaires, au point que la présente année 2017 sera vierge de toute campagne de recrutement. Ce gel des postes, qui n'est pas propre à l'UAPV, paraît ici plutôt bien accepté<sup>19</sup> et ouvre des perspectives potentielles de redéploiement pour 2018, surtout si elles peuvent s'appuyer sur des indicateurs d'origines moins éparses, mieux ordonnés et davantage automatisés. Ils devraient également favoriser la définition en cours et les contours d'un tableau de bord global d'aide à la décision, appuyé sur une cartographie des risques non exclusivement financiers pesant encore sur l'établissement : sécurité physique des biens et personnes, intrusions et impasses informatiques, contentieux potentiels, plans de maintenance, etc.

Par contre, le volet recettes paraît pour le moins négligé, puisque constitué pour l'essentiel de ressources publiques, subvention pour charges de services public en tête. Or la stagnation de cette dotation nécessite de se tourner vers d'autres sources financières, tout à fait envisageables pour un établissement qui entend être un acteur reconnu sur son territoire et au-delà. Le préalable serait de définir les coûts de fonctionnement pour pouvoir s'en prévaloir dans toute recherche de recettes, ce qui exige de disposer d'une comptabilité analytique, seule à même de produire des coûts complets incontestables.

## II – La difficile quête d'une politique qualité

La démarche qualité reste encore à l'état de projet mais elle a été clairement affichée et connaît un début de mise en œuvre. À ce stade, une procédure de certification n'est pas à l'ordre du jour ce qui, un peu comme pour la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), n'empêche pas l'établissement d'en appliquer d'ores et déjà les principes de base. Créée en 2014, un peu dans cette perspective, la direction des affaires générales et aide au pilotage (DAGAP) se veut le lieu de concaténation ultime de toutes les données de l'établissement, de telle sorte que les réponses aux multiples enquêtes gagnent en cohérence et en pertinence.

Le passage à la GBCP, en janvier 2017, pourrait être l'occasion de confirmer le rôle centralisateur de cette nouvelle direction en lui confiant une mission globale de coordination de toutes les données encore disséminées, pour établir le tableau de bord automatisé, indispensable à la poursuite et surtout à la déclinaison des axes stratégiques, bases de la politique de l'université. Le logiciel de gestion financière et comptable, SIFAC, a été mis à jour pour permettre la stricte application du décret, mais sans qu'y soit intégré un entrepôt de données. L'établissement étudie en revanche la possibilité de déployer un logiciel du type « SINAPS », susceptible de centraliser et de fiabiliser l'ensemble des données produites par les différentes applications de gestion. Sa mise en œuvre et son exploitation seraient confiées à la DAGAP. Ce dispositif devrait permettre de finaliser la sécurisation des procédures qui a déjà bien progressé du point de vue juridique et d'améliorer les outils communicants, à travers un système informatique plus intégrateur.

## III – Les fonctions du pilotage structurées et fort bien centralisées

Le mode de gouvernance, désormais adopté, relève clairement de la centralisation des fonctions principales et d'une faible subsidiarité en faveur des composantes. Ce choix volontariste s'exerce avec efficacité, l'équipe présidentielle étant très soudée, tandis que les responsables des divers services et composantes jouent le jeu dans un

<sup>19</sup> Cf. procès-verbal du comité technique du 10 mai 2016.

climat visiblement apaisé. Le fonctionnement quotidien qui en découle apparaît fluide, réactif et coordonné, amplifié par l'implication et la motivation des personnels, dont l'encadrement supérieur a été fortement renouvelé par des recrutements de qualité. L'ensemble des activités est bien mené mais non sans quelques risques latents du fait de l'absence, non seulement de la cartographie *ad hoc* préconisée de nos jours, mais encore de celle de procédures formalisées, garantes de la sécurité juridique et de leur bonne exécution. Cette absence est un peu étonnante alors même que bon nombre d'activités font l'objet de tableaux de suivi, service par service. La chaîne hiérarchique, courte et facile d'accès, fait passer au second plan le formalisme des procédures, la qualité des relations interpersonnelles et interservices en tenant lieu. Cette défaillance et notamment l'absence de certains documents stratégiques de planification, déjà évoquée, n'empêche pas le pilotage de s'appuyer sur les dispositifs de mesure et de contrôle déjà en place. Ces derniers demandent à être davantage coordonnés et automatisés.

### 1 ● Une gestion RH recentrée et au succès indéniable

La nouvelle direction des ressources humaines compte une vingtaine d'agents. Elle est organisée dorénavant en quatre pôles : qualité de vie au travail, dialogue social, pilotage RH et le pôle gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), qui est à ce jour limité à la formation et aux concours.

Les taux d'encadrement globaux se situent dans les moyennes nationales, à l'exception notable des Biatss, par référence à la typologie dont relève l'université (pluridisciplinaire, hors santé), et pour lesquels apparaît un certain sous encadrement. Le ratio PR/MCF est inférieur à la moyenne. Quant aux effectifs enseignants des catégories PAST (enseignants-chercheurs associés), invités, docteurs sous contrat ou bénéficiant de CRCT, ils se situent plutôt dans les fourchettes hautes et démontrent la volonté d'ouverture et de dynamisme de l'établissement.

Les personnels Biatss ont bénéficié, outre les courageuses campagnes de titularisation, de repyramidage en faveur, notamment et de façon atypique, de la catégorie C, provoquant un léger déséquilibre pour la catégorie A, à relativiser par les récentes arrivées de personnels de catégorie A+. Pour l'ensemble du personnel, les taux de féminisation sont tout à fait corrects avec une mention particulière pour les EC et plus encore pour les PR.

Le dialogue social permanent, même s'il est facilité par un lien de proximité, n'en respecte pas moins les contraintes réglementaires. Le comité technique (CT) et le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) se réunissent en effet de sept à dix fois par an, ce qui est remarquable, puisque les ordres du jour sont transmis dans les temps, tout comme les comptes rendus, accompagnés d'un tableau de suivi original des avis émis. Cette exemplarité se complète par le maintien de voies moins formalisées : rencontres régulières et impromptues avec les délégués du personnel, assemblées régulières d'information tenues de façon originale lors de fêtes conviviales comme le pot de fin d'année, l'arbre de Noël. L'élaboration un peu lente d'un bilan social a abouti à un document de belle facture mais le document unique d'évaluation des risques (DUER) est toujours à l'état de confection. Les entretiens professionnels, fondés sur les fiches de poste, pour les personnels administratifs, sont bien en place et alimentent le plan de formation mais pas encore une GPEEC, évidemment tributaire d'une masse salariale contrainte qui n'a pas permis de lancer une campagne d'emplois en 2017. Enfin, l'obligation légale d'accueil des handicapés n'est pas remplie (4,5 % pour un taux réglementaire de 6 %) et donne lieu à une pénalité de plus de 120 k€, appelée de surcroît à augmenter encore.

### 2 ● Une situation financière en tension, sous contrôle, et en mal de recettes nouvelles

Après une période de réelle inquiétude, liée au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2010, et à la lourde responsabilité d'assumer une masse salariale représentant plus de 80 % de ses dépenses de fonctionnement, l'université a trouvé un nouveau rythme budgétaire, certes fort contraint, mais totalement maîtrisé. La procédure budgétaire satisfait dans l'ensemble aux exigences réglementaires : rapport d'orientation budgétaire et lettre de cadrage très politiques et préconisant surtout les économies, notifications des enveloppes plafonnées avec un astucieux et opportun fonds de réactivité centralisé, pour faire face aux impondérables qui jalonnent la vie universitaire. Bref, une organisation fluide dont la qualité des prévisions permet de limiter le nombre de budgets rectificatifs quasi à l'unité, si on excepte celui de régularisation de fin d'exercice. L'établissement met, en effet, parfaitement à profit les possibilités de virements de centre financier à centre financier, pour éviter le cumul de budgets rectificatifs, toujours sous haute surveillance des autorités de contrôle.

Si la mise en œuvre de la comptabilité analytique se laisse encore désirer, tout comme des guides de procédure davantage formalisés, le résultat positif est là, plus qu'encourageant pour un futur proche : une capacité d'auto-financement stabilisée autour de 2 M€ ; une trésorerie constante à plus de 30 jours et sous surveillance partagée entre comptable et ordonnateur ; des dépenses de fonctionnement minutieusement contrôlées, avec le recrutement original et aussitôt rentabilisé d'un économiste de flux ; des titres de recettes émis au fil de l'eau et non plus relégués en fin d'exercice. Les exercices financiers successifs sont ainsi tous, faiblement il est vrai, excédentaires

et abondent, année par année, un fonds de roulement qui dépasse aujourd'hui les 6 M€ sur un budget de près de 60 M€ et donc dans les moyennes constatées au plan national.

Le comité souligne toutefois qu'il convient de nuancer le constat de bonne santé financière de l'établissement, dès lors qu'il a dû procéder au gel des recrutements pour l'année 2017.

Tout comme le passage aux RCE, la mise en place de la GBCP est l'occasion de poursuivre les actions de modernisation en cours qui s'en trouvent ainsi confortées. L'université s'en est bien saisie en réduisant le nombre de ses centres financiers de 80 à 65 (pour 40 gestionnaires du logiciel Sifac), dans l'attente d'en réduire encore le nombre, pour une plus grande efficacité de gestion avec des centres de services partagés. Un premier point d'orgue en sera, dès le 1er janvier 2018, l'installation d'un service facturier qui ne devra pas négliger l'aspect recettes de son futur fonctionnement, même si leur gestion est déjà très centralisée à la direction des finances.

Une situation financière globalement aussi satisfaisante dans un contexte singulier, ne saurait passer sous silence un manque d'intérêt apparent pour une recherche active de ressources propres, seules capables de permettre le développement d'une université qui, malgré les difficultés liées à son environnement, ne manque pas d'atouts. À ce jour, la lecture des comptes financiers fait apparaître en recettes propres, et par ordre d'importance, celles de la formation continue, les droits d'inscription, les contrats de recherche et la taxe d'apprentissage. Le tout représente moins de 10 % du budget global, soit environ 4 M€, chiffre difficilement exploitable, faute de comptabilité analytique aboutie et de méthodes de calcul en coûts complets. La stagnation constatée des financements publics, combinée à une situation économique morose, impose de se tourner vers d'autres apports encore peu explorés : réponses plus appropriées aux divers appels d'offre au succès en baisse et qui ne dépassent pas les 400 k€, prestations de service non limitées à la seule formation continue, seul secteur à connaître une hausse sensible, contrats négociés au coût réel pour l'université, location de salles, recherche de fonds avec une participation plus marquée de la fondation, *a minima* stabilisation de la collecte de la taxe d'apprentissage. Toutes ces opérations nécessiteront de disposer d'un système d'information pleinement intégré.

### 3 ● Un système d'information très centralisé, opérateur efficace de nombreux projets mais dépourvu de vision stratégique

Composé d'une trentaine d'agents, soit le plus important service en effectifs de l'université avec la BU, la direction opérationnelle des systèmes d'information (DOSI) héberge et administre quantité de logiciels d'origines diverses et variées parmi lesquels un nombre élevé de produits maison, évidemment consommateurs de temps en maintenance et développement. Volontairement concentré en un seul lieu autorisant une forte polyvalence de ses agents, ce service historique de l'université répond correctement aux multiples demandes. La conception même de cette organisation l'oblige en effet à recourir à ce mode de fonctionnement, un peu suranné, pour pouvoir répondre, souvent au coup par coup, aux besoins nombreux exprimés par la totalité des services qui ne peuvent s'appuyer sur un ou plusieurs systèmes intégrateurs. Les logiciels majeurs de gestion existant : Harpège, Sifac (produits de l'Amue), Girafe, Helico, Astre, etc. cohabitent, mal évidemment, avec des produits maison, comme Neige pour la scolarité, fort appréciés à l'époque, mais d'évolution difficile puisqu'isolés. La tâche des agents du service, s'en trouve singulièrement compliquée, le recours aux tableurs de type excel atteignant vite ses limites. Faute de décision prise quant à un intégrateur unique, d'autres produits, eux aussi, souvent maison, sont développés, doivent subir de perpétuelles évolutions et ne favorisent guère l'indispensable travail en mode collaboratif, dans un environnement dépourvu de tout schéma de développement numérique (SDN). Le retard ainsi pris, et dénoncé dans divers rapports<sup>20</sup>, ne risque guère de se combler rapidement, puisqu'il est d'abord prévu d'établir une feuille de route numérique confiée au nouveau directeur des systèmes d'information (DSI), nommé en 2016, et qui n'est autre que l'actuel directeur opérationnel des systèmes d'information. Cette hyper concentration des tâches sur un seul service et partant, sur une seule personne, bien que présentant l'avantage de porter une politique unique, n'est pas sans risques majeurs potentiels. Ceux-ci pourraient être réduits en y associant le VP chargé du numérique et, peut-être, en s'appuyant sur un comité de pilotage regroupant les principaux utilisateurs.

Si la sécurité paraît assez bien assurée, le comité note cependant l'absence d'un plan de reprise des activités et qu'aucun test d'intrusion n'a été initié. Un système supplémentaire de sauvegarde des données pourrait utilement compléter le dispositif actuel mis en place sur les deux sites. Dans cette logique de concentration le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et son suppléant sont des agents de la DOSI. Seul le correspondant informatique et liberté, un enseignant du Ceri, est extérieur au service, tout comme, récemment, la mission d'appui à la pédagogie, bénéficiaire du détachement de deux ingénieurs.

<sup>20</sup> Dont le précédent rapport de l'Aeres

#### 4 ● Une fonction immobilière solidement installée

Le service technique, immobilier et logistique (STIL), composé de 20 personnes, assume la totalité des missions dévolues à l'université « affectataire » des locaux répartis sur les deux sites. Il convient de préciser que le premier emplacement historique en centre-ville dans un ancien hôpital soigneusement réhabilité, ne ressemble en rien au second, fort moderne, et éclaté dans un cadre verdoyant au milieu d'une pépinière d'entreprises innovantes. Le STIL exerce la maîtrise d'ouvrage sur les extensions de bâtiments, parfois en partage par lots avec le rectorat, et mène les négociations préalables aux projets nouveaux comme la Villa Créative Supramuros qui permettra, entre autres, de rapprocher le service FTLV du site principal. Un peu à l'image de la DOSI, les contrats de fourniture et de maintenance ont tous été centralisés lors du passage aux RCE permettant de substantielles économies.

Tous les bâtiments ont fait l'objet d'un avis favorable à leur ouverture ou à la poursuite de leur exploitation et d'un audit technique qui, sans aller jusqu'à une planification exhaustive de leur maintenance, permet d'en connaître les caractéristiques essentielles. Ponctuellement, comme pour une construction nouvelle sur le site d'Agroparc, une commission du patrimoine immobilier est en place. Conformément aux instructions de l'université, le service a fait siennes les préoccupations de réduction des dépenses de fonctionnement, en recrutant notamment un économiste de flux d'énergies, aujourd'hui à la charge de l'établissement, après avoir été partiellement financé pendant trois ans par la Région PACA, dans une optique de partage avec d'autres établissements. D'ores et déjà, les économies engendrées par cette mission pertinente se sont élevées à près de 80 k€ et ont insufflé concrètement un état d'esprit général plus sensible aux questions environnementales.

Le conseiller de prévention est rattaché directement au président, comme le stipulent les textes réglementaires concernant ses missions. Il dirige une équipe de sept agents et exerce ses fonctions premières, liées à l'hygiène et la sécurité, avec une attention particulière portée aux questions de sécurité, en raison du contexte national actuel. Le cumul de ces deux fonctions constitue ici, dans ce cadre particulier, un atout et non un handicap, tant les notions de sécurité et de sûreté sont interdépendantes dans leur exercice quotidien. N'ont pas encore été désignés les indispensables assistants de prévention.

Dans ce service, comme dans d'autres, la préoccupation de programmation ne se traduit guère dans des documents *ad hoc* même si un schéma directeur de l'immobilier et d'aménagement a été élaboré en 2010 mais peine à faire l'objet d'une actualisation. Le comité suggère qu'une réflexion globale s'engage sur les locaux, leur utilisation actuelle et future.

A plus court terme, dans le souci général de sécurisation des procédures, les directives relatives à la sécurité des personnes comme des biens méritent d'être actualisées, voire tout simplement établies : mise en place effective du plan Vigipirate, renouvellement d'exercices d'évacuation en partenariat avec les pompiers, achèvement du DUER toujours à l'état de projet. Ces documents de base pourraient ensuite se décliner en fiches opérationnelles abordant des thèmes comme le rappel régulier des consignes de sécurité, la résolution du travail isolé, etc.

# Conclusion

L'université d'Avignon et des pays de Vaucluse résume bien la problématique des universités de petite taille, destinées à être des universités de proximité, mais qui peuvent, par leurs choix stratégiques, relever le défi de la recherche et ainsi constituer de véritables leviers de développement pour leur environnement.

Bien identifiée par ses deux axes de développement en adéquation avec l'activité économique de son territoire, l'UAPV parvient à compenser son manque de ressources humaines et financières par une politique de partenariats particulièrement active et efficace qui l'inscrit au cœur d'un écosystème où elle fait office d'interface et d'opérateur structurant entre les instituts de formations, les organismes de recherche, les collectivités territoriales, le monde économique et le secteur culturel. Dans la ville du festival, de renommée internationale, elle apparaît comme un partenaire de premier plan pour lequel la culture est non seulement liée à l'activité économique et à l'innovation, mais devient aussi un facteur d'intégration de la population et de promotion des valeurs de citoyenneté, d'ouverture et de partage.

L'intégration de ses équipes dans des UMR et structures fédératives de recherche, ses efforts pour mettre en place une politique de valorisation et de transfert, dans un territoire où le tissu économique est composé principalement de PME/TPE, sont à souligner.

Enfin, le choix d'offrir une chance d'accès à l'enseignement supérieur aux bacheliers d'un territoire socio-économiquement défavorisé, tout en resserrant ses formations sur ses deux axes identitaires, ne peut que recevoir l'assentiment de tous ses partenaires.

Cependant, cette politique courageuse soulève un certain nombre de questions, notamment du point de vue opérationnel.

La taille modeste de l'établissement et le lien de proximité entre présidence, composantes et services, conduisent à une gouvernance très centralisée, avec une réunion hebdomadaire de direction à effectif réduit (le président, le DGS, les 3 VP statutaires, la cheffe de cabinet). Même si le dialogue social fonctionne et se trouve favorisé par le lien de proximité, un partage plus large des tâches d'autorité et une relative déconcentration de la gouvernance paraissent souhaitables.

Le double enjeu porté par les formations, entre le maintien d'une offre de proximité et la spécialisation en lien avec les axes identitaires, soulève la question de la soutenabilité de l'ensemble, dont la direction a bien pris la mesure. En effet, si la maîtrise des dépenses et la gestion de la masse salariale sont très correctement assurées, le manque de ressources propres, malgré l'apport de la fondation, ainsi que le niveau des dotations ministérielles, limitent les possibilités de financement, de sorte que l'université, sans être en difficulté chronique, est parfois contrainte de recourir au gel des recrutements (année 2017). La recherche de ressources propres et la mise en place d'un véritable cadrage, avec un suivi du coût de l'offre de formation, s'imposent donc pour que les choix de l'UAPV puissent être en cohérence avec ses moyens.

L'établissement a bien conscience de la nécessité de mesurer la soutenabilité de son offre de formation. Si elle s'appuie dans un premier temps sur l'outil de calcul de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (Dgesip) proposé dans le cadre de l'accréditation, il lui reste à déployer un certain nombre d'applications dans le cadre d'un travail commun entre la direction des finances, des achats et du contrôle interne (Dfaci) et la direction des affaires générales et de l'aide au pilotage (Dagap).

Le pilotage souffre de la faiblesse du système d'information dont la modernisation a pris beaucoup de retard. Le nombre réduit de procédures formalisées et, plus encore, l'inexistence d'interopérabilité entre les nombreux logiciels de gestion, permettent difficilement d'avoir des données fiables et d'envisager une gestion pluriannuelle en l'absence de tableaux de bord informatisés et automatisés.

L'UAPV possède donc d'indéniables atouts, sur lesquels elle peut s'appuyer. Il lui reste cependant un certain nombre de défis à relever.

## I – Les points forts

- Une bonne visibilité de l'établissement sur ses deux axes identitaires « Agro&Sciences » et « Culture, patrimoine, sociétés numériques ».
- Un fort attachement à l'établissement, tant de la part du personnel que des étudiants.

- Des associations étudiantes dynamiques et fortement impliquées dans la vie de l'établissement.
- Des partenariats culturels et socio-économiques forts et variés.
- Une maîtrise assurée des finances et des RH.
- Une politique documentaire de qualité appuyée sur un service performant.
- Un projet original et scientifiquement fondé : la Villa créative supramuros.

## II – Les points faibles

- Une absence de tableaux de bord de pilotage, une dispersion des indicateurs, un problème d'interopérabilité du SI.
- Un manque d'harmonisation dans le suivi des formations, des parcours étudiants et des diplômés.
- Une faible intégration des VP délégués dans une gouvernance très centralisée.
- Une démarche qualité encore embryonnaire.
- Une faible mobilité entrante et sortante des étudiants et des enseignants-chercheurs.
- Une tension forte sur la masse salariale obérant les recrutements.

## III – Les recommandations

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

# Liste des sigles

## A

Adev	Agence de développement économique du Vaucluse
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, Lettres et Langues
AMI	Aide à la mobilité internationale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
AMPM	Association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée
AMU	Aix-Marseille université
AnhimaA	Anthropologie et histoire des mondes antiques
ANR	Agence nationale de la recherche
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Astep	Accompagnement des sciences et technologies à l'école primaire

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BVC	Bureau de la vie de campus

## C

CA	Conseil d'administration
Ceri	Centre d'enseignement et de recherche en informatique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Ciham	Centre interuniversitaire d'histoire et d'archéologie médiévales
Cles	Certificat en langues de l'enseignement supérieur
Cleo	Centre pour l'édition électronique ouverte
CMQ	Campus des métiers et des qualifications
CNE	Centre Norbert Elias
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plan État-région
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
Dagap	Direction des affaires générales et de l'aide au pilotage
Dfaci	Direction des finances, des achats et du contrôle interne
DGE	Droit, Economie, Gestion
Dgesip	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
Direccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DOSI	Direction opérationnelle des systèmes d'information
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Directeur des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUER	Document unique d'évaluation des risques
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur



ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHESS	Ecole des hautes études en sciences sociales
ENT	Environnement numérique de travail
Equipex	Equipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espace	Etudes des structures, des processus d'adaptation et des changements de l'espace
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
<b>F</b>	
Feder	Fonds européen de développement régional
FR	Fédération de recherche
FTLV	Formation tout au long de la vie
<b>G</b>	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Girafe	Gestion Informatisée des Rémunérations et Allocations des Fonctionnaires de l'état.
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
<b>H</b>	
Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
<b>I</b>	
IBMM	Institut des biomolécules Max Mousseron
ICP	Industries culturelles et du patrimoine
ICTT	Identité culturelle textes et théâtres
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IGR	Ingénieur de recherche
IMBE	Institut méditerranéen de biodiversité et d'écologie marine et continentale
Inra	Institut national de la recherche agronomique
INS2i	Institut des sciences de l'information et de leurs interactions
INSHS	Institut des sciences humaines et sociales
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISTS	Institut supérieur des techniques du spectacle
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
L2	(LMD) Licence 2e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
Lapex	Laboratoire de pharm-écologie cardiovasculaire
LBNC	Laboratoire biens, normes, contrats
LIA	Laboratoire d'informatique d'Avignon
LP	Licence professionnelle
LSBB	Laboratoire souterrain à bas bruit de Rustrel
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M2	(LMD) Master 2e année
MCF	Maître de conférences
MDI	Maison de l'international
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MSH	Maison des sciences de l'homme
<b>N</b>	
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants
Nort	Nutrition, obésité et risque thrombotique

## P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Pass	Parfums, arômes, senteurs, saveurs (pôle de compétitivité)
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Pram	Programme régional d'aide à la mobilité
Prides	Pôle régional d'innovation et de développement économique et solidaire
Primi	Pôle transmédia méditerranée

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
REVE	Réseau et espace vie étudiante
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDL	Service des langues
SDN	Schéma directeur du numérique
SFR	Structure fédérative de recherche
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SQPOV	Sécurité et qualité des produits d'origine végétale
STIL	Service technique, immobilier et logistique
STS	Sciences, technologies, santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques, sportives

## T

TD	Travaux dirigés
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TPE	Très petite entreprise

## U

UAPV	Université d'Avignon et des pays de Vaucluse
UE	Unité d'enseignement
UFR-ip	Unité de formation et de recherche - insertion professionnelle
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de services

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

## Z

ZAC	Zone d'aménagement concertée
-----	------------------------------



# Observations du président



>>> Présidence  
Direction Générale des Services

Le Président de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

A

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

Avignon, le 5 octobre 2017

**Objet : Observations relatives au rapport d'évaluation de l'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse réalisé par le HCERES dans le cadre de la campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)**

**N/Réf. PHP/FD/JD – 2017-177**

Monsieur le Directeur,

L'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV), après avoir pris connaissance du rapport définitif du comité de visite du HCERES, exprime sa satisfaction au regard du jugement globalement positif porté sur l'établissement, tant sur sa stratégie de recherche et de formation (« *une bonne visibilité de l'établissement sur ses deux axes identitaires* ») que sur son pilotage (« *une maîtrise quasi parfaite des dépenses de l'université* », « *une gestion de la masse salariale correctement assurée* »).

En comparaison avec le précédent rapport de 2012, nous considérons que cette nouvelle évaluation met en avant des éléments d'amélioration très encourageants pour l'établissement. Nombre des recommandations contenues dans ce rapport nous paraissent particulièrement pertinentes, et s'inscrivent souvent dans des démarches déjà engagées (« *construire et structurer son offre de formation en partenariat avec les universités environnantes, mettre en place une cellule « développement économique » au sein de la maison de la recherche, développer la mobilité entrante et sortante des étudiants* »). Nous souhaiterions toutefois, au travers des observations formulées ci-dessous, compléter l'analyse du comité de suivi d'éléments, qui, à nos yeux, auraient mérité d'y figurer.

En matière de gouvernance, et plus précisément d'organisation interne, l'Agent Comptable, le Directeur des finances, des achats et du contrôle interne (DFACI), la Directrice des affaires générales et de l'aide au pilotage (DAGAP), le Directeur des systèmes d'information (DSI), le Directeur des ressources humaines (DRH) et le Vice-président Conseil juridique et affaires institutionnelles (CJAI) font partie intégrante de l'équipe de direction. La disponibilité des vice-présidents et de la présidence est indéniable mais il y a plusieurs cercles au gré des sujets avec un cadre de pilotage et d'arbitrage parfaitement organisé. Plus précisément, la gouvernance s'organise comme suit :

- Réunion de direction hebdomadaire : Président, DGS, trois vice-présidents statutaires et cheffe de Cabinet ;
- Réunion hebdomadaire et individuelle : DGS avec respectivement DRH, DFACI, DSI et DAGAP ;
- Réunion bi-mensuelle : DGS et AC ;

UNIVERSITÉ D'AVIGNON  
ET DES PAYS DE VAUCLUSE

Présidence  
Direction Générale des Services  
Campus Hannah-Arendt  
Site Centre-Ville  
74 rue Louis Pasteur – Case 1  
84029 AVIGNON CEDEX 1  
Tél. + 33 (0)4 90 16 25 25  
Fax. + 33 (0)4 90 16 25 20  
<http://www.univ-avignon.fr>

Page 1 sur 4

- Réunion mensuelle : Président, DFACI et agent comptable ;
- Réunion mensuelle et individuelle : DGS et les responsables administratifs ;
- Réunion mensuelle, depuis 2017 : Président, trois vice-présidents statutaires, les cinq directeurs de composantes (quatre UFR-ip et IUT) et le directeur du SFTLV ;
- Réunions avec le Président sur demande des vice-présidents délégués et des directeurs de composantes auxquels se joignent le DGS, un ou plusieurs vice-présidents statutaires, les directeurs généraux adjoints et le VP-CJAI si les dossiers traités le nécessitent.

Ainsi, le périmètre de décision n'est pas réduit à six personnes, mais à un minimum de dix/douze selon les sujets. Enfin, il est souvent fait appel lors d'évolution importantes dans l'établissement, de mise en application de changements réglementaires (GBCP, réformes pédagogiques...), de projets transversaux (CPER, Schéma directeur du numérique...) à l'ensemble des vice-présidents, des directeurs de composantes, des chefs de services et des responsables administratifs concernés.

Concernant la politique des partenariats, nous relevons que ce rapport met en lumière les projets originaux et scientifiquement fondés déployés au titre de notre axe stratégique culturel. Toutefois, il nous apparaît nécessaire de réaffirmer auprès des experts du HCERES que l'axe Agrosociences est tout aussi structurant que l'axe Culture. Ce dernier est en effet décrit en pages 7 et 8 par une trentaine de lignes alors que seulement treize sont consacrées aux Agrosociences. Pourtant, plus de 52.2 % des enseignants-chercheurs et 86.25% des contrats et prestations de recherche (en volume financier) relèvent des agrosociences. Nous participons aussi à la gouvernance des deux incubateurs, Impulse et Belle de Mai, pour l'accompagnement à la création d'entreprises innovantes, avec quatre entreprises créées dont deux relèvent de l'axe Agrosociences (UV Boosting et Erubescence), et sommes membres du CA de l'Association Agroparc qui fédère sur le site les forces vives autour des Agrosociences et œuvre notamment au rapprochement des secteurs socio-économique et académique. Notons que nous participons également au titre de la gouvernance au Labex agro ainsi qu'à Carnot Qualiment. La plateforme 3A, financée par le CPER 2015/2020 en partenariat avec l'INRA, la future installation du LAPEC sur le site de l'INRA, la plateforme d'Eco-extraction de Valréas (PEEV) et l'implication croissante de l'établissement dans l'UMS LSBB sont également des atouts majeurs qui ont déjà ou auront très prochainement des effets très structurants pour l'UAPV.

S'agissant des choix stratégiques en matière de développement de son offre de formation, l'UAPV affiche parfaitement sa volonté de continuer dans un processus de spécialisation et de quête de l'excellence. Elle reste néanmoins consciente de son devoir d'assurer un service public de proximité et de qualité, et de répondre parallèlement à une forte demande sociale en maintenant des formations de licence adaptées à un public issu d'un territoire socio-économiquement particulièrement défavorisé (plus de 50% d'étudiants boursiers).

Le rapport recommande à l'université d'Avignon de construire et de structurer son offre de formation en partenariat avec l'université de Nîmes et AMU. L'université d'Avignon est bien consciente de la nécessité de se développer en tenant compte de l'offre de formation existante dans son environnement immédiat. Des discussions sont d'ores et déjà en cours avec l'université de Nîmes notamment en ce qui concerne les synergies possibles de l'offre de formation en droit. Cependant, nos interlocuteurs naturels en matière de coordination de l'offre de formation sont les établissements partenaires de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée. La future offre de formation de l'association AMPM a été établie en concertation étroite entre les différents partenaires en tenant compte notamment de notre politique de spécialisation de site et de notre mission indispensable de développement local du territoire. Sur ce dernier point, la mise en place et le pilotage de deux campus des métiers et des qualifications en "agrosociences, agroalimentaire et alimentation" et du "développement culturel" doivent nous permettre de répondre aux besoins de formation de ces deux industries en partenariat avec l'écosystème régional et les différents établissements de formation qu'ils regroupent.

Le rapport HCERES pointe à juste raison la faiblesse actuelle du pilotage des formations et une démarche qualité insuffisante. Afin de pallier ce problème l'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV) va acter en 2018, le principe et les modalités d'un pilotage resserré des formations LMD qui sera opérationnel en septembre 2018. Il se traduira par la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens, et d'indicateurs de performance et de coûts pour chaque formation. Les 15 points du dossier d'auto-évaluation ainsi que les

retours d'expertise du HCERES permettent la mise en place d'un tableau de bord personnalisé par formation. Pour chaque formation, des objectifs annuels à atteindre seront définis en fonction des points faibles identifiés et des moyens d'amélioration mis en œuvre. La commission de la formation et de la vie universitaire sera chargée de suivre l'évolution des formations en matière de qualité et de soutenabilité à travers les indicateurs mis en place par la direction des affaires générales et de l'aide au pilotage (DAGAP) et les remontées des conseils de perfectionnement des composantes. Chaque composante sera amenée à désigner un conseil de perfectionnement chargé de piloter l'évolution de son offre de formation à l'aide de ces tableaux de bord.

Concernant le lien entre recherche et formation, le rapport pointe le faible pourcentage d'étudiants diplômés en master qui poursuivent en thèse. Le recrutement en thèse est effectivement très largement national mais l'université d'Avignon, consciente de la faiblesse du recrutement endogène, développe une politique d'intégration encore plus forte de son activité recherche dans les formations au niveau licence et master à travers le développement important des cursus master ingénierie (CMI). Ces parcours permettent en effet de sensibiliser les étudiants à la recherche en les intégrant très tôt et tout au long de leur cursus en licence et master aux projets et thématiques de recherche des laboratoires d'accueil de ces CMI. Il existe cinq CMI à l'université d'Avignon dont deux en Sciences Humaines et Sociales. L'université d'Avignon est convaincue de l'utilité de ce dispositif pour sensibiliser les étudiants à la recherche et développer leur volonté de s'inscrire dans un cursus universitaire long. Elle met et continuera à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à l'accompagnement et la réussite des CMI.

Concernant la diffusion des résultats de la recherche, les Editions Universitaires d'Avignon ont été profondément réorganisées en 2017, avec la création d'un comité éditorial, d'un comité scientifique, un support technique et administratif assuré maintenant par la Bibliothèque Universitaire, une collaboration étroite avec le CLEO, dont l'UAPV est co-tutelle. Cette restructuration et le soutien affirmé de l'établissement correspondent bien à une augmentation substantielle de la capacité des EUA à mettre en œuvre une politique éditoriale ambitieuse.

Concernant la politique de mobilité internationale, c'est effectivement une priorité pour l'établissement qui a augmenté significativement son soutien à l'internationalisation en 2017. Ainsi, le programme Perdiguier a permis la mobilité de 15 doctorants pour la seule année 2017 (contre 33 depuis 2011), un programme d'accompagnement linguistique a été mis en place et des mesures de soutien au montage de projets internationaux ont été prises. Cet effort sera encore intensifié dans les années à venir.

En matière de pilotage, et plus précisément concernant les ressources humaines, l'établissement regrette que les évolutions nombreuses et profondes engagées en matière de révision des processus ne soient pas évoquées : nouvelle organisation des campagnes d'emplois avec partage des informations et travail collaboratif entre directions (DFACI et DAGAP), construction des propositions avec les VP, arbitrages DGS et Président, présentation à la réunion des directeurs de composante avant arbitrage définitif et concertation dans les instances. On peut également regretter que la construction d'une solution locale de déclaration des services d'enseignement pour un meilleur reporting des informations liées à la consommation de l'offre de formation en lien avec DFACI, DAGAP, DOSI, ne soit pas non plus évoquée. La révision des procédures et actes de gestion a été engagée après la visite des membres du comité mais la formalisation et l'affichage des procédures RH ne fait l'objet d'aucun commentaire alors qu'elle est construite, visible et constitue un point d'appui pour la communication avec les personnels et les services ainsi que pour l'organisation de la gestion. Certes, les mesures en matière de GPEC sont à développer : parcours de formation et de carrière avec cartographie des compétences notamment mais le socle existe avec les entretiens professionnels individuels comme cela a été signalé sans indiquer toutefois que l'intégralité du système fonctionne grâce à une application web performante développée localement.

Enfin, l'établissement regrette l'absence de développement sur l'action sociale et la prévention des risques psycho-sociaux alors que des actions fortes et symboliques ont été engagées : évolution vers un système d'aides et de prêts efficace, création d'une cellule d'écoute, projet de cellule de veille sociale, formation des membres du CHSCT, élaboration en cours du DUERP avec l'aide d'un cabinet conseil auprès du conseiller de prévention.

Pour mener à bien le projet de mise en œuvre d'une comptabilité analytique, propre à définir les coûts de fonctionnement dans différents domaines, l'UAPV a procédé au recrutement d'une cadre A le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Concernant les SI, le comité souligne l'absence de « décision prise quant à un intégrateur unique ». Pour autant, l'établissement privilégie les solutions AMUE (les ressources humaines avec Harpège et les finances avec SIFAC et SIFAC Démat') et s'engage d'ores et déjà dans la transformation du SI scolarité pour PC Scol.

Plus globalement, la volonté stratégique d'améliorer le pilotage du système d'information s'est traduite, dès la fin de l'année 2016, par la rédaction d'une feuille de route du numérique, préfiguration d'un futur schéma directeur du numérique (SDN). L'objectif est de fixer ou adapter des orientations stratégiques, de prioriser les actions et de proposer des projets pour la période 2016/2020. Le résultat attendu vise à concrétiser l'élaboration d'une politique numérique pour l'établissement et d'améliorer notre processus de gouvernance du numérique.

Il convient de poursuivre les investigations en matière d'interopérabilité des SI en s'attachant particulièrement à la mise en place d'un référentiel de données (type SINAPS-AMUE) afin d'améliorer les interconnexions entre les différentes briques SI, le développement de tableaux de bord, l'optimisation de nos processus et le renforcement du pilotage.

Par ailleurs, une étude est conduite par la DRH pour remplacer les outils existants Harpège, Girafe, Helico par des applications plus intégrées, interopérables et performantes (ex. : les outils SIHAM (AMUE), OSE (U. de Caen) ou SAGHE (U. de Toulon) pour les déclarations de services ou la gestion des heures complémentaires et le paiement des vacataires). Ces réflexions font l'objet d'un examen transversal avec la DAGAP et la DOSI, en lien avec la mise en œuvre de la nouvelle offre de formation et la préparation de l'implantation de l'outil AMUE remplaçant d'Apogée.

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

Philippe ELLERKAMP



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse a eu lieu du 25 au 27 avril 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Marc Gontard, professeur des universités émérite, ancien président de l'université Rennes 2.

## Ont participé à l'évaluation :

- Amina Bouzghenda Zeghal, directrice de Dauphine Tunis ;
- Nathalie Magneron, maître de conférences (didactique des sciences), ancienne vice-présidente du conseil d'administration en charge du continuum de formation bac-3, bac+8 à l'université d'Orléans ;
- Laurent Rios, professeur à VetAgroSup (biotechnologies), ancien directeur scientifique du groupe industriel Altinat / Greentech (biotechnologies végétales) ;
- Quentin Spooner, ancien étudiant de master (droit public) à l'université de Reims, et ancien représentant de la Fage au Cneser ;
- Jeanine Tortajada, professeur des universités (chimie) et vice-président ressources humaines de l'université d'Évry, ancienne vice-présidente relations institutionnelles et ancienne vice-présidente de l'université d'Évry ;
- Philippe Wisler, ancien directeur général des services de l'École centrale de Lyon.

Christine Bouissou, conseillère scientifique, Emilie Brière et Muriel Gac, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

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

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