



**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. 2012. hceres-02026468

**HAL Id: hceres-02026468**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026468v1>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse



juillet 2012



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

juillet 2012



# Sommaire



|   |    |
|---|----|
| Présentation  | 5  |
| La gouvernance et la stratégie  | 7  |
| I – Une réorganisation importante et des initiatives pertinentes  | 7  |
| II – Une gouvernance centralisée et consensuelle, inégalement transparente  | 7  |
| Stratégie en matière de recherche   | 9  |
| I – Un potentiel de recherche organisé de façon volontariste autour de deux axes structurants   | 9  |
| 1 ● Un choix raisonné d'axes de recherche animés au sein de structures fédératives de recherche                                       | 9  |
| 2 ● Une répartition équilibrée des forces scientifiques dans les deux axes structurants et une progression du nombre d'EC producteurs | 9  |
| II – La mise en œuvre de la stratégie recherche   | 10 |
| 1 ● Des structures de pilotage de la recherche simplifiées et bien acceptées, mais un manque de tableau de bord                       | 10 |
| 2 ● Des recrutements privilégiant les axes identitaires à organiser en synergie avec les organismes de recherche                      | 10 |
| 3 ● Un budget recherche en augmentation   | 10 |
| 4 ● Des écoles doctorales centrées sur les deux axes identitaires de l'université   | 11 |
| Stratégie en matière de valorisation  | 13 |
| I – Une politique globale volontariste, sans formalisation d'objectifs chiffrés   | 13 |
| II – Une trajectoire positive, mais des points faibles  | 13 |
| 1 ● Les indicateurs de résultat montrent une trajectoire positive ou stable   | 13 |
| 2 ● Des points de vigilance   | 14 |
| Stratégie en matière de formation   | 15 |
| I – Une offre de formation au niveau Licence bien implantée... mais à recentrer davantage au niveau master                            | 15 |
| 1 ● Niveau licence  | 15 |
| 2 ● Niveau master   | 16 |
| 3 ● Formation doctorale   | 16 |
| II – Formation continue et apprentissage : une stratégie en phase de développement  | 16 |
| III – Une politique d'orientation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle de qualité  | 17 |
| IV – Un ENT dont l'usage est à développer   | 17 |
| V – Un SCD performant mais inégal selon le site   | 17 |
| VI – Une démarche qualité pédagogique toujours balbutiante  | 18 |
| Stratégie en matière de vie étudiante   | 19 |
| I – Une vie étudiante dynamique, des étudiants heureux d'étudier à l'UAPV   | 19 |
| 1 ● Des associations étudiantes dynamiques, accompagnées et encadrées   | 19 |
| 2 ● Un dynamisme culturel qui structure la politique de l'établissement   | 19 |
| 3 ● Des services et des partenaires inégalement présents aux côtés des étudiants et de l'UAPV   | 20 |

|  |    |
|--|----|
| II – Une politique d'établissement à réaffirmer et à co-construire   | 20 |
| 1 ● La vie étudiante pilotée par le Cevu   | 20 |
| 2 ● Deux responsables politiques avec un périmètre d'action à clarifier  | 20 |
| 3 ● Des écarts de traitement entre les deux sites à réduire, vers une réelle politique d'établissement   | 21 |
| Stratégie en matière de relations extérieures  | 23 |
| I – Relations inter-établissements et collectivités  | 23 |
| 1 ● Une approche prudente des stratégies d'adhésion à un PRES  | 23 |
| 2 ● Une relation de confiance avec les collectivités territoriales   | 23 |
| II – Des partenariats constructifs avec les organismes de recherche  | 23 |
| III – Relations avec l'environnement socio économique : une volonté affirmée et des résultats à consolider en utilisant notamment la fondation universitaire | 24 |
| Stratégie en matière de relations internationales  | 25 |
| I – La mobilité : un processus de dynamisation et de diversification en cours  | 25 |
| 1 ● La mobilité sortante   | 25 |
| 2 ● La mobilité entrante   | 25 |
| 3 ● Des instruments à valoriser et à compléter   | 26 |
| II – Vers une formation en langues vivantes moins dispersée et plus diversifiée  | 26 |
| III – Les partenariats recherche en cours de développement   | 26 |
| IV – L'internationalisation : un défi majeur à moyen terme   | 26 |
| Le pilotage et la gestion  | 27 |
| I – La gestion budgétaire et financière n'est pas mise au service de la politique de l'université  | 27 |
| II – La direction des ressources humaines a encore besoin de temps pour remplir pleinement ses missions  | 28 |
| III – La politique immobilière de l'UAPV, il y a peu offensive, semble aujourd'hui peiner à poursuivre sa trajectoire  | 28 |
| IV – Des services d'information qui nécessitent une priorité maximale  | 29 |
| V – Une démarche qualité insuffisamment développée et partagée   | 30 |
| L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication   | 31 |
| Une communication réussie dans un contexte mouvant et difficile  | 31 |
| Conclusion et recommandations  | 33 |
| I – Les points forts   | 34 |
| II – Les points faibles  | 34 |
| III – Les recommandations  | 34 |
| Liste des sigles   | 25 |
| Observations du président  | 39 |
| Organisation de l'évaluation   | 41 |

# Présentation



L'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV) est une université pluridisciplinaire hors santé, de création récente (1984) mais se référant à une tradition universitaire très ancienne en Avignon, qui remonte à 1303. Elle se caractérise autant par sa petite taille (7 128 étudiants en 2010-2011 et un budget d'environ 54 000 k€) et son positionnement sur un territoire peu tourné vers l'enseignement supérieur, que par sa proximité avec de grands pôles universitaires et scientifiques : Aix-Marseille Université (AMU) et Montpellier à une centaine de kilomètres, Lyon plus loin, peuvent croiser leurs influences à son niveau, particulièrement en termes d'attractivité pour les étudiants mais aussi pour les enseignants-chercheurs. Consciente de la concurrence de ces grands pôles, l'université a affirmé très tôt sa volonté d'exercer de plein exercice l'ensemble de ses missions, posant des candidatures volontaristes à l'exercice des responsabilités et compétences élargies (RCE, dont le passage a été obtenu en 2010) et à la dévolution du patrimoine immobilier, et s'est donné les moyens d'établir des partenariats solides avec son environnement en se dotant notamment d'un Comité d'orientation stratégique (COS) et d'une fondation scientifique. L'UAPV affiche clairement une stratégie qu'elle définit au travers d'un modèle d'université ouverte sur le monde par le choix judicieux de deux axes de recherche prioritaires (Agrosciences et sciences ; Culture, patrimoine et société numérique), tout en restant fortement ancrée à un territoire dont elle veut satisfaire les attentes, en particulier celle que soit couvert un spectre large de formations pour pallier un déficit de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Il y a là une recherche d'équilibre qui rend inévitable une certaine tension entre la volonté de concentration et d'identification de la recherche d'un côté, et la soutenabilité d'un certain nombre de formations de l'autre.

L'UAPV est située dans la région PACA, qui comprend deux académies, quatre universités et une population étudiante de plus de 150 000 étudiants, dont environ 70 % dans les filières universitaires (3<sup>e</sup> rang national). Le territoire dans son ensemble jouit d'une forte attractivité, mais le taux d'étudiants boursiers y est supérieur à la moyenne nationale et le taux de chômage élevé (3<sup>e</sup> rang national).

Le potentiel recherche de l'université est réparti entre neuf UMR, dont cinq en cotutelle (deux avec l'Inra, une avec le CNRS, l'IRD et AMU, une avec le CNRS et l'EHESS, une avec le CNRS et l'université de Nice), et six EA. Pour renforcer la cohérence scientifique autour des deux axes identitaires, deux SFR ont été créés en 2010 et le nombre d'écoles doctorales ramené à deux également. L'UAPV compte au total 236 EC. L'offre de formation est structurée autour de quatre UFR et un IUT, avec quinze mentions de licence générale, dix licences professionnelles et douze mentions de master. En 2010, l'université disposait de 310 personnels de soutien dont 201 titulaires. Disposant de pratiquement 70 000 m<sup>2</sup> Shon, elle déploie ses activités sur deux campus : au centre ville, dans un bâtiment restauré, en proximité avec le festival d'Avignon, de renommée mondiale ; à la périphérie (10 km) sur le campus Agroparc, en proximité avec le pôle européen d'innovation fruits et légumes, où se trouvent déjà l'IUT et le Centre d'enseignement et de recherche en informatique (CERI) et où il est prévu d'installer l'UFR Sciences, technologies, santé en 2014.

À l'issue de la précédente évaluation, il était constaté que l'université s'engageait dans un mouvement nécessaire de réformes visant à améliorer son organisation interne, sa visibilité scientifique et son attractivité, en s'appuyant sur un certain nombre de points forts qui restent d'actualité, comme la qualité des relations avec les partenaires, la stratégie de valorisation et la capacité d'auto-analyse. Les recommandations portaient principalement sur le renforcement des services centraux, la restructuration des UFR, le soutien à la recherche et à la professionnalisation. Les questions majeures posées à l'époque étaient celle de l'interdisciplinarité, source de dispersion pour une université de cette taille, et celle du renforcement d'une attractivité qui ne se décrète pas, mais se construit, avec la perspective de conforter son existence à un moment où de grands mouvements se produisent.

Force est de constater qu'aujourd'hui l'UAPV est toujours bien présente, sur son territoire et au-delà. Le modèle qu'elle souhaite incarner amène à s'interroger sur sa capacité à fédérer tous ses partenaires et à se faire reconnaître, à attirer et conserver des étudiants et des chercheurs de qualité, à renforcer les partenariats noués autour de la formation continue, de l'apprentissage, de la création d'activités favorisant l'insertion des étudiants. On doit évaluer également la qualité de l'accompagnement et les moyens qu'elle met au service de ses ambitions internationales. De même, la structuration de l'offre de formation en filières pousse à examiner la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue, au service de la réussite des étudiants. En ce qui concerne la restructuration de la recherche, on est conduit à s'interroger sur l'évolution de l'ensemble des laboratoires, sur l'implication de la communauté scientifique dans son ensemble et sur l'impact des initiatives prises en matière de pilotage, de financement des projets (entre autres par l'intermédiaire de la fondation universitaire) et de définition des stratégies scientifiques. Enfin, après une refonte des services centraux et des structures de gouvernance, il est légitime d'examiner de quelle manière ceux-ci sont mis au service de la politique de l'université.



# La gouvernance et la stratégie

Le passage en 2010 aux RCE a été pour l'université l'occasion de profondes évolutions. Elle a procédé à la redéfinition de l'organigramme des services centraux, en créant deux directions : ressources humaines, finances et contrôle de gestion. Puis, elle a décidé de restructurer ses six UFR en quatre UFR-ip : Droit, économie, gestion ; Sciences humaines et sociales ; Arts, lettres et langues ; Sciences, technologies, santé. En cela, elle a tenu compte des deux premières recommandations formulées dans le rapport de l'AERES en 2008. Il est à noter que les trois premières UFR citées ont une administration commune composée d'un "Pôle finance et recherche" et d'un "Pôle pédagogie et insertion professionnelle". Il n'est toutefois pas certain que cette organisation, si elle répond à un besoin de mutualisation des compétences, soit viable à long terme, du moins s'agissant du pôle financier. En effet, les trois composantes n'auront pas forcément les mêmes axes stratégiques de développement, leurs directeurs ne seront pas toujours en accord et la position des responsables administratifs des deux pôles ne sera sans doute pas toujours facile à tenir. En revanche, il est remarquable que l'université ait fait le choix de mettre en avant l'insertion professionnelle (ip) en ajoutant au terme UFR cette nouvelle et importante mission.

## I – Une réorganisation importante et des initiatives pertinentes

La définition des deux axes de recherche prioritaires, déjà esquissée en 2008, a été poursuivie et complétée, permettant une visibilité de l'établissement dans son environnement et bien au-delà. Pour renforcer son interaction avec les acteurs locaux, l'UAPV s'est dotée en 2010 d'une fondation universitaire, qui a levé des fonds et détient, début 2012, 220 000 €. Pour appuyer sa démarche d'autoévaluation et de prospective, elle s'est également dotée d'un COS, organe consultatif inscrit dans ses statuts, mis en place pour la première fois en 2011, qui contribue à la réflexion sur les orientations stratégiques de l'établissement. Celui-ci souligne l'originalité de l'université, qui a su trouver une thématique non aliénable, et qui doit poursuivre la construction de son identité, en particulier autour de la dimension culturelle, où s'est faite une ouverture jugée remarquable par les professionnels. Ces deux structures, ainsi que le CA, associent des personnalités de premier plan, acquises à la cause de l'université.

L'apport du COS réside notamment dans le fait de souligner que l'université doit, en profitant de sa petite taille et donc de sa réactivité, préserver son identité en jouant à fond la politique de niche qui se dessine, tout en conservant la pluridisciplinarité et la complémentarité avec ses grandes voisines. Ce positionnement répond en même temps à la question existentielle posée dans la précédente évaluation de l'université. Cette analyse conduit à s'interroger sur l'intérêt d'adhérer à un PRES sinon pour y définir les solides bases conventionnelles nécessaires à la coopération avec d'autres établissements.

La taille de l'université pourrait *a contrario* jouer négativement, si l'université ne se mettait pas en capacité de définir des priorités fortes pour la prochaine période quinquennale et si elle ne renforçait pas son identité en interne.

L'élargissement du périmètre géographique au site arlésien serait par ailleurs soutenu par les collectivités mais ne fait pas encore l'objet de discussions.

## II – Une gouvernance centralisée et consensuelle, inégalement transparente

Le président de l'université et les trois vice-présidents des conseils centraux sont entourés de deux vice-présidents délégués (relations internationales et VPE) ; il existe 14 charges de mission permanentes. Outre le cabinet du président, les services de la présidence comprennent une maison de la recherche, une mission culture et vie de campus et une cellule communication. Les services centraux sont constitués, outre l'agence comptable, de six entités, tout comme les services communs. Les trois conseils fonctionnent régulièrement, les séances font l'objet de comptes rendus validés et publiés. On note toutefois qu'il n'existe de bureau ni au CS, ni au Cevu, mais que des groupes de travail et des commissions sont constitués en leur sein.

L'équipe présidentielle est restreinte et à géométrie variable selon les sujets traités. Il n'existe pas d'émanation du CA associant systématiquement à la prise de décision politique des représentants des différentes catégories d'élus. Un noyau dur est constitué par le président, les vice-présidents de conseil, le DGS, la DRH, le DFCG, auxquels sont associés en tant que de besoin des chefs de services centraux et parfois l'agent comptable.

Le mode de gouvernance reste consensuel, jouant beaucoup sur la petite taille de l'établissement qui laisse une grande proximité entre les différents niveaux de responsabilité et favorise le traitement direct des problèmes. Toutefois on ressent un déficit de communication et peut-être, entre services centraux et composantes, un langage insuffisamment partagé. Il est vrai que les postes de DGS et de DRH ont été victimes ces dernières années d'une rotation importante. Cet état de choses fait planer des doutes sur la transparence de la prise de décision et devrait être pallié par une meilleure circulation de l'information et une amélioration du dialogue avec les composantes. Des difficultés apparaissent d'ailleurs au stade de la mise en œuvre des décisions et de leur suivi. Il est enfin à noter que le bilan social 2010, qui vient d'être publié, devrait améliorer la communication interne et répondre, au moins partiellement (car chiffré mais non commenté), aux attentes des personnels dans ce domaine.

# Stratégie en matière de recherche



## I – Un potentiel de recherche organisé de façon volontariste autour de deux axes structurants

- 1 • Un choix raisonné d'axes de recherche animés au sein de structures fédératives de recherche

En matière de recherche, l'UAPV a choisi d'organiser son développement sur deux axes prioritaires "Agrosociences et sciences" et "Culture, patrimoine et société numérique". Ces axes ont été identifiés en fonction de trois critères principaux : i) l'existence au niveau local de compétences scientifiques et d'un nombre d'EC significatif travaillant sur chacun des deux thèmes ; ii) une adéquation avec les caractéristiques sociales, économiques et culturelles du territoire ; iii) une originalité dans le paysage français et international.

Pour assurer la lisibilité de ces axes, l'UAPV a mis en œuvre des programmes scientifiques prioritaires dont la cohérence et l'animation sont assurées par deux structures fédératives de recherche (SFR), toutes deux associées au monde socio-économique (pôles de compétitivité, entreprises innovantes, associations de professionnels,...) et dont les effectifs sont relativement équilibrés : Tersys, pour les Agrosociences et sciences, dont l'activité est centrée sur la valorisation des produits naturels ; et Agorantic dont les thématiques portent sur l'étude des sociétés numériques appliquées à la culture et au patrimoine (incluant les patrimoines immatériels et territoriaux).

Toutefois, sur les 174 EC produisant de l'UAPV, seulement 80 (c'est-à-dire 46 %) sont réellement impliqués dans les programmes prioritaires, ce qui peut paraître encore faible. L'UAPV a pour objectif de faire passer ce nombre à 105 en 2017, par le biais de nouveaux recrutements et de redéploiements, considérant que la dynamique créée par ces programmes contribuera à attirer vers eux un nombre croissant d'EC. Un effort d'information sur ce que sont les SFR, en direction des EC actuellement faiblement impliqués, apparaît toutefois nécessaire.

Si ce regroupement sur des axes et des programmes prioritaires semble maintenant bien accepté par la communauté scientifique et apprécié par les partenaires (CNRS, Inra, EHESS,...), il ne faut pas en sous-estimer les difficultés et les risques : implication faible de certaines équipes dans les programmes prioritaires principalement en raison de leur thématique (par exemple, laboratoire de mathématiques d'Avignon, laboratoire "Biens, normes, contrats"), risques liés à l'abandon d'une thématique dans laquelle l'équipe est reconnue mais qui n'entre pas dans les programmes prioritaires, et comme cela a été évoqué ci-dessus, nombre encore minoritaire actuellement des EC travaillant sur ces programmes prioritaires.

Cette politique volontariste de regroupement autour de deux axes est donc menée avec mesure, comme le reconnaît l'ensemble des directeurs d'unités, et le choix a été fait de soutenir tout laboratoire ou équipe qui fait preuve de son excellence, quand bien même sa thématique ne serait pas au cœur de ces deux axes structurants.

- 2 • Une répartition équilibrée des forces scientifiques dans les deux axes structurants et une progression du nombre d'EC produisant

Impliquée dans quinze unités de recherche, l'UAPV est tutelle de six EA et de cinq UMR, dont deux partagées avec l'Inra, avec lequel des créations sont envisagées ; l'UAPV est également partenaire de trois autres UMR. Lors du contrat qui s'achève, quatre unités du secteur "Agrosociences et sciences" étaient classées en A, trois en B et une en C ; dans le secteur "Culture, patrimoine et société numérique" et "Droit-économie-gestion", deux unités étaient classées en A+, trois en A, une en B et une en C.

L'UAPV compte 236 EC dont 186 (79 %) peuvent être considérés comme produisant. Douze EC publient au titre de laboratoires hors UAPV, et 50 EC (21 %) sont donc hors unités labellisées (non produisant). Sur les 174 EC produisant de l'UAPV, 61 sont dans des unités positionnées dans Tersys, 81 dans des unités relevant d'Agorantic et 32 dans des unités positionnées de façon transversale entre les deux axes prioritaires (Laboratoire de mathématiques d'Avignon et laboratoire "Biens, normes, contrats"). Il faut noter une progression très sensible du nombre de produisant lors du contrat qui s'achève puisque leur pourcentage n'était que de 55 % en 2008. Sur ces 174 EC produisant, 9 (5 %) sont inscrits dans des unités classées A+, 88 (51 %) dans des unités classées A, 42 (24 %) dans des unités classées B, et 35 (20 %) dans des unités classées C.

Le nombre de PEDR ou de PES attribuées chaque année (douze en moyenne) est stable depuis 2004. Un peu plus de 20 % des EC de l'UAPV bénéficient de ces primes. Concernant la production scientifique, il est à noter que le nombre de publications cosignées avec des EC ou des chercheurs étrangers est en croissance depuis trois ans et atteint actuellement 15 % du total des publications, ce qui est un volume appréciable.

## II – La mise en œuvre de la stratégie recherche

- 1 • Des structures de pilotage de la recherche simplifiées et bien acceptées, mais un manque de tableau de bord

Il n'existe pas de bureau ou de commission permanente du conseil scientifique (CS). Les dossiers sont discutés en CS pléniers après instruction par la direction de l'UAPV (dont le VP-CS, assisté quelquefois d'un rapporteur membre du CS pour certains sujets tels que BQR et CRCT). Les directeurs d'équipes existantes sont quasiment tous élus des conseils centraux, et pour la plupart du CS ; les discussions avec la direction de l'UAPV et avec les directeurs de composantes sont jugées faciles par ces derniers, et le fonctionnement est décrit comme transparent.

Il n'existe pas de système d'information structuré concernant la recherche. La mise en place d'un tableau de bord n'est actuellement pas ressentie comme une urgence, même si elle a été mise en chantier. Elle devrait pourtant faciliter le pilotage de la recherche en se substituant aux enquêtes consommatrices de temps menées au coup par coup.

La maison de la recherche, créée en 2007 et placée sous la responsabilité du VP-CS, est chargée de missions élargies qui concernent notamment la valorisation des activités de recherche, l'organisation de la vie doctorale, l'information et l'accompagnement des chercheurs dans le cadre d'appels à projets, ou la préparation d'événements scientifiques. Elle est dotée d'une cellule Europe, destinée à aider les EC au montage des projets européens, dont l'efficacité ne fait aucun doute. Il n'en est pas moins nécessaire que l'UAPV renforce ce service.

- 2 • Des recrutements privilégiant les axes identitaires à organiser en synergie avec les organismes de recherche

L'UAPV déclare privilégier ses axes identitaires pour l'élaboration des profils des postes d'EC mis au recrutement, mais aucun bilan chiffré de l'affectation des nouveaux recrutés sur ces axes au cours des quatre dernières années n'a été produit. Concernant les MCF, l'université recrute très largement hors d'Avignon ; ainsi, de 2007 à 2010, 82 à 94 % des MCF recrutés n'avaient pas obtenu leur doctorat à l'UAPV<sup>1</sup>.

Des décharges d'enseignement de 42 heures ETD, financées par le préciput, sont accordées aux jeunes MCF recrutés. Les EC participant à des projets ANR, en particulier lorsqu'ils sont coordinateurs du projet, bénéficient également de décharges.

L'Inra et le CNRS ont la volonté de développer une politique commune avec l'UAPV concernant les recrutements de chercheurs et d'EC. Il reste toutefois à traduire réellement cette volonté dans les faits.

- 3 • Un budget recherche en augmentation

Témoignant de la politique volontariste de l'UAPV en matière de recherche, le budget global de la recherche a augmenté très fortement de 2007 à 2010, passant de 2 073 à 3 080 k€, cette croissance concernant tant les dépenses de fonctionnement que celles d'investissement. La répartition des moyens récurrents attribués aux unités de recherche relève d'un calcul prenant en compte des critères objectifs classiques (notation du laboratoire, nombre de producteurs, nombre de thèses et d'HDR soutenues,...). Toutefois une part mineure (environ 7 %) est attribuée à la discrétion du président. Ce mode de répartition des crédits semble bien accepté par la communauté scientifique. Il serait opportun de formaliser dans quelle mesure la proximité avec les deux axes structurants identifiés pourrait être un critère d'allocation de ressources.

---

<sup>1</sup> Données fournies par l'établissement.

#### 4 • Des écoles doctorales centrées sur les deux axes identitaires de l'université

Après la période 2005-2009 durant laquelle les doctorants de l'UAPV étaient intégrés dans plus de 10 écoles doctorales coaccréditées mais gérées administrativement dans d'autres universités, l'UAPV a retrouvé en 2010 deux ED de site thématiques : l'ED 536 "Agrosciences et sciences" et l'ED 537 "Culture et patrimoine", qui correspondent aux axes de développement de l'établissement. Dans l'ED 536, la durée moyenne des thèses est légèrement supérieure à trois ans et demi, dépassant un peu les prescriptions ministérielles qui sont de trois ans ; le taux d'encadrement réel (nombre de doctorants divisé par le nombre d'HDR actifs) est de 1,66. Dans l'ED 537, la durée moyenne des thèses est de cinq ans et huit mois, et le taux d'encadrement réel est de 3,4 ; la durée un peu longue des thèses dans ce secteur pourrait s'expliquer en partie par la participation de l'UAPV à des programmes doctoraux internationaux, qui peuvent conduire à allonger les thèses mais qui présentent un grand intérêt pédagogique et scientifique.

Faiblement dotée en contrats doctoraux par le MESR (six pour les deux ED, pour 50 nouveaux inscrits chaque année), l'UAPV, qui se voyait allouer trois contrats doctoraux par la région PACA en 2007, réussit maintenant à en obtenir six de cette collectivité territoriale. L'université en finance un supplémentaire sur fonds propres pour soutenir les programmes des deux axes structurants.



# Stratégie en matière de valorisation

L'université développe une stratégie volontariste et multiforme de valorisation de la recherche. Cette stratégie et les moyens mis en œuvre ont permis, depuis quelques années, une évolution positive de différents indicateurs, même si certains aspects doivent encore être consolidés.

## I – Une politique globale volontariste, sans formalisation d'objectifs chiffrés

La volonté affichée d'appuyer la valorisation de la recherche se traduit dans les faits par une politique de moyens plus que par la définition d'objectifs quantifiés (en nombre de brevets, de licences, de créations d'entreprises), ces derniers n'étant pas formalisés par l'établissement.

La maison de la recherche, forte de six ETP, joue un rôle central dans la mise en place et le suivi des contrats de recherche, la gestion des brevets, le transfert de technologie, le suivi des dossiers ANR et la diffusion de la culture scientifique. Si son efficacité est reconnue, elle souffre d'un manque chronique de moyens (en particulier en appui administratif) qui constitue un réel facteur de fragilité et en limite la capacité d'anticipation vis-à-vis des équipes au profit de la gestion des urgences. Pour la même raison, les outils de gestion et de pilotage de l'activité de la maison restent hétérogènes et "artisansaux".

À travers la maison de la recherche, l'UAPV est partie prenante de nombreuses actions ou structures, dont on peut rappeler les principales :

- la société d'accélération du transfert de technologie (SATT), créée en janvier 2012, qui prend la suite de la structure "Valor PACA", au sein de laquelle l'UAPV joue un rôle actif, participant notamment à son CA ;
- l'incubateur régional "Impulse" et l'incubateur national "Belle de Mai", l'UAPV étant membre fondateur de chacun d'entre eux ;
- le pôle de compétitivité PEIFL (Pôle européen d'innovation fruits et légumes), avec des liens croisés (le président du pôle étant membre du CA de l'UAPV, l'UAPV siégeant au CA et au comité de labellisation du pôle) ;
- certains pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire ;
- les éditions universitaires, qui se veulent une voie originale de valorisation et un vecteur d'image pour l'université. Elles sont essentiellement orientées vers la culture et le patrimoine ;
- des plateformes ou structures partenariales d'application de la recherche, dont les deux plus emblématiques sont la plateforme d'éco extraction et le laboratoire à bas bruit de Rustrel ;
- l'encadrement de thèses dans le cadre de contrats Cifre, ou l'incitation pour les doctorants à intervenir au sein des entreprises dans le cadre de contrats de consultance (mais seules deux conventions de doctorants-conseil ont été signées à ce jour).

La participation à cet ensemble de structures témoigne donc d'une réelle dynamique de l'université, mais aussi d'une difficulté à hiérarchiser ses actions et d'un risque de dispersion de moyens qui restent limités, au détriment de l'efficacité.

## II – Une trajectoire positive, mais des points faibles

- 1 • Les indicateurs de résultat montrent une trajectoire positive ou stable<sup>1</sup>

Quatorze brevets actifs correspondent depuis 2002 en moyenne à un dépôt annuel, dont huit font l'objet de licence, là encore sur un rythme stable de signature. On constate un succès croissant aux appels à projets de l'ANR, avec un taux de réussite de 31 % (la moyenne nationale étant de 21 %), ce qui a apporté à l'UAPV près de 900 000 € en 2009 et 1,4 millions d'euros en 2010, à comparer aux moyennes précédentes s'établissant plutôt autour de 600 000 €.

<sup>1</sup> Source : Maison de la recherche.

Il est à noter également un dépôt réussi de projet européen *MED R&D Industry* dont l'objectif est de développer des contacts avec des PME pour développer les collaborations recherche-entreprises.

## 2 • Des points de vigilance

Outre le manque de moyens déjà cité, quelques points nécessitent une attention particulière.

- Malgré un engagement historique dans les incubateurs, l'UAPV est pratiquement absente de la création d'entreprise. Plusieurs causes (manque de résultats valorisables, manque de culture entrepreneuriale transmise en particulier aux doctorants, ou enfin manque d'incitation de la part de l'établissement) pourraient expliquer cette situation paradoxale et mériteraient une analyse.
- La situation des éditions universitaires devra être clarifiée. Un accord avec un distributeur local a été trouvé ; pour autant la viabilité à terme de ces éditions structurellement déficitaires et leur impact réel en termes de valorisation et d'image, compte tenu de tirages restant inférieurs à 1 000 exemplaires par titre, n'en posent pas moins question.
- La gestion de la propriété intellectuelle risque de devenir problématique pour trois raisons : la création de la SATT (dont l'Inra, principal partenaire de l'UAPV sur le secteur "Agrosciences et sciences" n'est pas membre), la relocalisation d'une partie des activités sur Agroparc et le développement souhaité de nouvelles UMR.
- La focalisation des activités de l'UAPV sur deux axes structurants avec une relative concentration des moyens sur ces axes devrait logiquement permettre à l'établissement de prendre une position de leader en termes de valorisation, ce qui n'est encore que faiblement le cas : sur les dossiers ANR, l'UAPV n'est jamais leader des projets 2011, deux fois seulement en 2010 (sur 10 projets), et onze fois (sur 45) depuis 2005. Par ailleurs, à une exception près, les brevets sont en copropriété, ce qui traduit le développement des partenariats de l'UAPV, mais la part de l'établissement n'est jamais supérieure à 50 %.

# Stratégie en matière de formation

L'UAPV est une université de petite taille et en fait un élément caractéristique de son identité. Le taux d'étudiants boursiers est l'un des plus élevés en France (47 %)¹. La difficulté pour cette université est le recrutement des étudiants locaux en L1. En effet, un néo-bachelier sur deux du département va poursuivre ses études dans l'une des autres universités de la région. Cependant, il est à noter que, dans le cadre du dispositif admission post-bac (APB), de plus en plus de lycéens inscrivent une université en vœu n°1, dont l'UAPV (source SCUIO de l'UAPV).

## I – Une offre de formation au niveau Licence bien implantée... mais à recentrer davantage au niveau master

### 1 • Niveau licence

L'UAPV propose quatre DUT, quinze mentions de licences générales (vingt spécialités) et dix licences professionnelles (dont trois rattachées à l'IUT). L'offre de formation est bien adaptée et répond aux besoins du territoire, bien que quelques mentions ou spécialités de mention présentent des effectifs faibles (ex : LEA - spécialité Anglais/Allemand ; Italien).

Les licences ont été élaborées en lien avec le Cevu. Ainsi, une architecture commune a été proposée dans le cadre des licences rénovées et est en train de se mettre en place (peu de spécialisation en L1 mais trois grandes parties : UE du domaine, UE transversale, UE de spécialité. Les enseignements relevant des UE de spécialité représentant plus d'heures en L3 contrairement à ceux des UE du domaine). Cette architecture commune permet plus facilement les réorientations au sein d'un même domaine ; elle permet également d'introduire, de façon obligatoire, des UE de préparation à l'insertion professionnelle (voir ci-après). Enfin, elle répond tout à fait à ce qui est attendu dans le cadre du LMD. Ce travail a été fait en concertation et a fait l'objet d'une réflexion collégiale.

L'UAPV a fait le choix du contrôle continu généralisé, mis en place depuis 2009-2010. Cependant, il ne semble pas que les résultats obtenus soient aussi probants que la communication de l'UAPV le laisse supposer. En effet, les étudiants sont toujours aussi nombreux à abandonner l'université en L1 (15 % en 2008-2009 et 16 % en 2010-2011). En revanche, il semble que le contrôle continu ait un impact sur les étudiants en rupture (inscrits pédagogiques, non présents aux examens mais en processus de réorientation) : 16 % en 2008-2009 et 5 % en 2010-2011. De même, le taux de redoublement augmente légèrement puisqu'en 2006-2007, 31 % des étudiants redoublaient et que 34 % redoublent en 2009-2010. Il convient, de plus, de s'interroger sur la manière dont s'exerce le contrôle continu. En effet, dans un certain nombre de filières (dont celles à effectif important), il s'agit plutôt d'examens sous forme de partiels que d'un véritable contrôle continu.

Les licences professionnelles ont été créées, le plus souvent, à la demande de l'environnement socio-économique. Elles sont, pour la plupart, proposées en alternance ou en apprentissage. De fait, elles sont gérées soit par le service de formation continue de l'université, soit en partenariat avec des organisations professionnelles. Aujourd'hui un effort est fait afin de proposer ces LP en apprentissage via le CFA EPURE, mais ce dernier n'intervient pas encore de façon prégnante. S'il est important que l'offre de LP corresponde aux besoins du territoire, il est toutefois dommage qu'elle ne propose que trop peu d'ouverture pour les L2 et les DUT de l'UAPV. En effet, le recrutement est essentiellement externe à l'UAPV, ce qui implique que les étudiants qui ne souhaitent pas poursuivre en master n'ont que peu (ou pas) de possibilité de poursuivre en LP au sein de leur université. Enfin, l'IUT propose peu de licences professionnelles par manque de moyens humains pour en assurer le suivi.

---

¹ Source : STRATER PACA 2010.

## 2 • Niveau master

L'UAPV propose douze mentions de master et vingt-cinq spécialités (dont trois cohabilitées avec AMU). C'est au niveau Master qu'est dénombré le plus grand nombre de formations à faible effectif. Ce choix semble assumé par l'UAPV qui affirme devoir maintenir ces formations pour disposer d'une offre suffisante. Ceci ne peut qu'interpeller, surtout lorsque le manque de moyens est également mis en avant. En la matière, l'UAPV ne souhaite pas faire de choix, ce qui, à terme, peut être dommageable, tant au niveau des moyens qu'au niveau de l'image et de l'identité même de l'établissement : il serait préférable de mettre en adéquation l'offre de formation niveau master avec les deux thématiques mises en avant afin de donner une spécificité plus grande (et de pouvoir la revendiquer) à l'UAPV face aux universités voisines. L'établissement devrait également rationaliser son offre à ce niveau et renforcer les relations conventionnelles avec AMU pour que ses étudiants, bénéficiant d'une offre locale consistante en licence, puissent ensuite poursuivre dans d'autres secteurs à Aix-Marseille.

## 3 • Formation doctorale

Créées en 2010, les deux écoles doctorales permettent aux 223 doctorants inscrits cette année de suivre des formations sur place et ne plus se rendre à Aix, Marseille ou Montpellier. Ces deux ED sont fédérées au sein d'un collège des études doctorales (CED). Le CED vise à gérer les transversalités entre les deux écoles et à homogénéiser les procédures. Ainsi, il propose aux doctorants différentes formations transversales et des modules d'aide à l'insertion professionnelle, qui sont appréciés par les doctorants. D'autres formations relevant des différents champs disciplinaires sont également proposées, mais elles sont souvent vécues comme des contraintes par ceux-ci. Une charte des thèses communes aux deux ED a été rédigée. Chaque année, en alternance, des journées spécifiques sont organisées pour et par les doctorants : la journée des écoles doctorales et une journée scientifique de chacune des écoles.

Les formations proposées sont de qualité, notamment pour celles portant sur la vie professionnelle, réalisées par le SCUIO. Cependant, quelques difficultés subsistent pour les formations scientifiques qui ne sont pas toujours en phase avec les sujets de recherche des doctorants. Par ailleurs, l'étudiant a l'obligation de valider 60 crédits (une journée de formation compte pour trois crédits) répartis dans trois domaines : scientifique ; transversal (proposé par le collège doctoral) ; vie professionnelle. Ces 60 crédits sont vécus par les doctorants comme une vraie contrainte. Si la maison de la recherche est un atout certain, le manque de personnel se fait ressentir (secrétariat par exemple), d'où une absence de suivi des doctorants en ce qui concerne les crédits.

Enfin, une enquête d'insertion professionnelle à 30 mois est réalisée chaque année.

Ainsi, bien que leur création soit récente et qu'il reste un certain nombre de dispositions à affiner, les écoles doctorales constituent un véritable atout pour les doctorants.

## II – Formation continue et apprentissage : une stratégie en phase de développement

Le service de formation continue est composé de vingt personnes. Il travaille sur trois missions principales : accueil des publics FC ; VAE/VAP (incluant la cellule RNCP) ; activité de formation. Il est difficile d'indiquer le nombre exact de stagiaires de formation continue car les données fournies dans les indicateurs, dans le rapport d'autoévaluation et dans le rapport d'activité du service sont toutes différentes. Si l'on se réfère au rapport d'activité : 673 stagiaires sont inscrits dans des formations conduisant à diplômes nationaux, 110 dans des DU et 275 dans des stages courts. Ces effectifs incluent le personnel de l'UAPV (trois actions de formation pour 179 stagiaires) puisque le service gère également la formation continue des personnels de l'établissement. Par ailleurs, environ 50 VAE sont accordées chaque année (complètes ou partielles) essentiellement pour des LP ou des masters. Les recettes de formation continue s'élevaient à 1 129 k€ en 2010 (dépenses : 1 087 k€). Le service a des liens étroits avec certaines composantes comme les UFR-ip de DEG et STS. L'objectif du service n'est pas de développer les DU ou stages courts (par manque de personnes ressources) mais de développer la formation par alternance en s'appuyant sur la FOAD. Les formations ciblées sont, dans un premier temps, les LP.

Aujourd'hui, les sept diplômes proposées en formation initiale en alternance (un DUT, une licence, quatre LP et un master) ne sont pas gérés par le service de formation continue. Trois LP concernent en outre des publics relevant de la formation continue. Le choix est également fait de développer la formation continue autour de trois filières qui ne correspondent pas aux axes identitaires mais répondent aux besoins du territoire : sécurité, santé et formation de formateurs.

Dans l'immédiat cependant, la majorité des LP qui existent et qui sont proposées en apprentissage ont été créées à la demande de groupement de professionnels. L'UAPV souhaite aujourd'hui recentrer ces formations vers le CFA EPURE.

### III – Une politique d'orientation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle de qualité

Le SCUIO comprend un BAIP, créé en 2009. Il fonctionne essentiellement avec des personnels de catégorie A. Son budget est de 280 000 € par an. Les contractuels et les intervenants des modules proposés par le SCUIO sont financés sur ce budget. Le SCUIO développe de nombreuses actions, que ce soit en direction du secondaire, dans l'aide à l'orientation, ou dans l'accompagnement des étudiants vers leur insertion professionnelle.

Ce service est bien doté en moyens, ce qui montre une volonté politique de l'établissement d'investir dans ce domaine. Le fait que les UFR aient été renommées UFR-ip confirme cette volonté. Aujourd'hui, bien que des réticences subsistent ici ou là, les actions du SCUIO sont de mieux en mieux intégrées dans les différentes formations. Pour preuve, les modules d'orientation et d'insertion professionnelle sont obligatoires dans toutes les licences renouvelées et progressivement mis en place. Au niveau master, des modules sont également proposés dans certaines formations, la généralisation n'étant pas encore effective.

Enfin, des modules de préparation à l'insertion professionnelle sont proposés aux doctorants, en collaboration avec la maison de la recherche.

Les enquêtes d'insertion professionnelle sont effectuées en collaboration avec les UFR-ip. Pour le moment, les enquêtes demandées par le ministère sont renseignées, mais il est prévu d'élargir le panel en réalisant des enquêtes à six mois et à deux ans. Cependant, la création d'un observatoire propre à l'UAPV n'est pas envisagée, un OVE académique étant privilégié. En effet, des liens forts existent entre l'UAPV et AMU pour la réalisation des enquêtes (questionnaire commun, méthode commune...). Toutefois, il serait sans doute intéressant d'avoir un poste dédié à la réalisation d'enquêtes et de tableaux de bord au sein du SCUIO.

Enfin, la question du maintien du centre universitaire de formation des enseignants et des formateurs (CUFEE) se pose. En effet, depuis l'intégration des IUFM au sein des universités, ce service n'a plus de raison d'être. Ses objectifs ont évolué : participation à une "cordée de la réussite" (soutien scolaire en collège), module "aide au développement individuel", lequel a obtenu un label européen et est exporté dans des universités étrangères. Le budget de ce service est de 236 000 € (programmes européens et CAF pour une action spécifique en direction d'un centre d'apprentis, cordées de la réussite). Si ce service est très dynamique, il serait sans doute pertinent de l'intégrer au SCUIO puisque ses actions s'inscrivent dans le cadre des missions de ce dernier (liaison avec le secondaire, accompagnement au projet de formation et professionnel : module développé par le SCUIO et très proche de celui qui est proposé par le CUFEE). L'UAPV met en avant un manque de moyens certain et prône la mutualisation : celle-ci pourrait être avantageuse tant au niveau des moyens que de la lisibilité des actions.

### IV – Un ENT dont l'usage est à développer

Les étudiants semblent bien utiliser l'ENT, qui répond à leurs besoins classiques, bien que relativement peu de cours soient disponibles en ligne. Toutefois, sept formations sont engagées dans le processus de labellisation TICE (environ 60 % des UE dans ces formations). Il est souhaitable que davantage de formations participent à ce processus original élaboré conjointement par douze universités.

### V – Un SCD performant mais inégal selon le site

Le SCD est installé sur les deux sites d'enseignement : en centre-ville et sur le campus Agroparc. Il existe un conseil de documentation qui fonctionne bien, la politique d'achat est cohérente, les ressources globales sont suffisantes.

Actuellement, le SCD est ouvert 60 h par semaine en centre ville et 50 h sur le site Agroparc. Ce dernier site pose un problème : la BU se situe dans les locaux du CERI et est donc tributaire des horaires d'ouverture de ce bâtiment. Par ailleurs, cette BU est très petite (280 m<sup>2</sup>) et si une nouvelle BU est programmée dans le cadre du déménagement de l'UFR-ip Sciences, technologies, santé sur le campus Agroparc, il n'est pas certain que les 400 m<sup>2</sup> prévus soient suffisants pour les 1 500 étudiants attendus.

L'élargissement des horaires d'ouverture est à l'étude et une enquête a été réalisée auprès des étudiants afin de mieux connaître leurs besoins. De même, une réflexion est engagée afin de changer de système d'information documentaire, l'actuel ne répondant plus complètement aux besoins.

Enfin, le SCD en centre-ville est parfaitement intégré dans les activités culturelles de l'UAPV avec des expositions, des conférences, des rencontres organisées tout au long de l'année faisant de cet espace non seulement un lieu de recherche documentaire mais aussi un lieu de vie du campus à part entière.

## VI – Une démarche qualité pédagogique toujours balbutiante

Il existe encore trop peu de formations qui pratiquent l'évaluation des enseignements. Ceci résulte du souhait, affiché, de ne rien imposer. Certaines formations ne disposent toujours pas de véritable équipe pédagogique bien qu'une réflexion ait été menée au sein du Cevu et ait abouti à la rédaction d'un cahier des charges. Peu de conseils de perfectionnement existent dans les formations, l'accent étant mis aujourd'hui sur la mise en place, d'abord, des équipes pédagogiques. Elaborés à la demande, les tableaux de bord ne sont pas systématiquement mis à disposition. Il semble que ces différents points soient actuellement en chantier. La difficulté souvent évoquée comme frein à leur mise en place est la restructuration des UFR-ip qui est en phase d'achèvement, puis viendra le déménagement de l'UFR STS sur le site Agroparc en 2014.

Seul l'IUT a formalisé un tableau de bord dans un souci d'amélioration continue et de démarche qualité. Il reste beaucoup à faire pour progresser dans ce domaine.

# Stratégie en matière de vie étudiante

## I – Une vie étudiante dynamique, des étudiants heureux d'étudier à l'UAPV

Les étudiants de l'UAPV sont heureux sur leur campus et reconnaissent bénéficier d'une qualité de vie indéniable, la taille de l'établissement renforçant leur sentiment de confort.

### 1 • Des associations étudiantes dynamiques, accompagnées et encadrées

Les associations étudiantes de l'UAPV ont la capacité de se développer grâce au soutien des élus étudiants et des services de l'UAPV, notamment la mission culture et vie de campus. Celle-ci a mis en place des procédures claires (exemple des "fiches navette") dans le cadre d'une démarche qualité qu'il conviendrait de pérenniser, pour pouvoir effectuer des comparaisons annuelles et mettre en place des actions correctives. Cette démarche pourrait être plus largement partagée avec les élus dans le cadre des conseils, et intégrée dans la politique de vie étudiante.

Une charte des associations a été votée. Elle a permis de clarifier les obligations des associations et les apports possibles de l'université dans leurs projets. Trente-deux associations en sont signataires.

Le local REVE (Réseau et espace vie étudiante) est mis à disposition de ces associations signataires et leur donne également accès à du matériel (sous-forme d'"open-space"). L'accès à ce local s'autorégule assez facilement, mais l'émergence de nouvelles associations a posé des problèmes de place ces dernières années. Ce local est situé sur le campus du centre ville et les mêmes outils ne sont pas proposés aux associations situées sur le campus Agroparc, ce qui suscite chez celles-ci un sentiment d'inégalité de traitement et de délaissement. Enfin, le projet de maison de l'étudiant n'est pas suffisamment abouti pour faire l'objet d'une analyse, mais devrait se révéler utile pour créer un trait d'union entre les campus.

La charte des associations développée par l'UAPV permet de reconnaître aux associations étudiantes un certain nombre de droits (notamment une possibilité de domiciliation et l'accès à l'annuaire des associations), mais également des devoirs, notamment en matière d'organisation d'événements. Cette charte s'est accompagnée d'une refonte des règles régissant le FSDIE et une procédure plus collégiale a pu être mise en place. Ce sont les élus étudiants et des représentants d'associations qui composent la commission FSDIE ; celle-ci se réunit cinq à six fois par an. C'est le VP-Cevu qui préside cette commission. Le calendrier des commissions est fixé à l'avance et communiqué aux associations (même si celles du campus Agroparc disent manquer d'informations sur le FSDIE). Pour l'exercice 2012, 80 % du fonds est affecté aux projets et initiatives étudiantes, les 20 % restants (gérés par le VP-Cevu) sont affectés à l'aide sociale. L'attribution de cette aide sociale se fait avec le soutien et l'expertise d'une assistante sociale du Crous.

### 2 • Un dynamisme culturel qui structure la politique de l'établissement

L'exemple le plus emblématique de ce dynamisme est le projet de "*patch culture*". Mis en place par l'université, ce *patch* permet à ses détenteurs (usagers ou personnels) de bénéficier d'avantages dans les institutions culturelles de la ville, identifiées comme partenaires de l'opération (musées, cinémas, salles de concert...). Ce *patch* était distribué à 300 exemplaires jusqu'à l'an dernier. Cette année, un *mug* isotherme a été distribué en même temps, ce qui a permis de "patcher" 1 500 personnes. On constate par cette action que ce cadeau, malgré son peu de lien avec la culture, a permis d'attirer un public qui ne serait pas venu sans cela. La difficulté réside dans le suivi des partenariats et l'analyse de l'utilisation réelle de ce *patch* : un bilan pourrait être fait avec les partenaires, pour réajuster ce projet. D'autres initiatives sont venues renforcer les projets structurants, notamment l'installation d'un piano dans la cafétéria Crous sur le campus du centre ville, en partenariat avec le Crous. Une commission culture-actions du Crous d'Aix-Marseille tient deux séances à Avignon.

Enfin, des partenariats performants ont été développés, notamment avec deux structures, pour la mise en place de projets sur les campus : l'Orchestre lyrique des Pays d'Avignon et le Festival d'Avignon. Au-delà des projets de divertissement et d'enrichissement mutuel, ces partenariats sont l'occasion de créer des liens avec l'offre de formation : travail d'écriture avec les étudiants du master Culture de la communication par exemple.

### 3 • Des services et des partenaires inégalement présents aux côtés des étudiants et de l'UAPV

Le sport universitaire est en cours de structuration pour garantir une lisibilité plus grande pour les usagers : le rapprochement entre le SUAPS, le CRSU et l'association sportive va permettre aux étudiants de trouver un guichet unique pour leurs pratiques sportives, qu'elles soient occasionnelles, de loisirs ou en compétition.

Quant au service de médecine préventive (SIUMPPS), partagé avec AMU, il ne semble pas faire partie des interlocuteurs privilégiés en matière de vie étudiante. Et même si les étudiants sont bien accompagnés au niveau sanitaire, des projets de prévention pourraient être développés de manière plus systématique grâce à une collaboration renforcée entre le SIUMPPS et les acteurs de la vie étudiante de l'UAPV.

Les liens entre l'UAPV et le Crous d'Aix-Marseille sont inégaux et mériteraient d'être renforcés, et ce d'autant plus que le nombre de boursiers inscrits à l'UAPV est supérieur à la moyenne nationale comme cela a été noté dans l'introduction. L'université tente d'obtenir une offre de logements sociaux en centre-ville.

## II – Une politique d'établissement à réaffirmer et à co-construire

En matière de vie étudiante, l'UAPV doit s'interroger sur sa politique d'établissement, qui reste à unifier pour concerner l'ensemble des étudiants et qui manque de quelques propositions complémentaires. En effet, l'existence de deux campus (centre-ville et Agroparc), aux caractéristiques très différentes, est à l'origine de disparités de traitement pour les populations accueillies. Le déménagement futur de l'UFR-ip STS vers Agroparc risque d'accroître cette situation.

### 1 • La vie étudiante pilotée par le Cevu

Le Cevu est garant du pilotage de la vie étudiante dans l'UAPV. Pour chaque Cevu, des thématiques sont choisies à l'avance, ce qui leur donne une coloration particulière et permet d'aborder au moins une fois par an tous les dossiers afférents à la vie étudiante (et d'autres thèmes la concernent directement ou indirectement, comme par exemple le handicap). Ce fonctionnement permet d'anticiper et de préparer des temps de travail garantissant une efficacité plus grande et permettant d'aborder en profondeur les thèmes retenus.

L'UAPV détient l'un des meilleurs taux de participation étudiante aux conseils centraux. Ce taux est passé de 22 % en 2010 à 27,2 % en 2012<sup>1</sup>. Un important dispositif de communication a été mis en place par l'université (affiches en nombre, livret de présentation, emplois étudiants pour expliquer les élections et leurs enjeux à la pause déjeuner). Pour autant, malgré cette forte implication en amont, l'accompagnement a posteriori est assez faible : un bureau est mis à disposition des élus, mais il leur manque une formation spécifique. Un dispositif d'encouragement pour les élections dans les UFR pourrait être mis en place, notamment suite à leur reconfiguration. En effet, certaines UFR n'ont actuellement pas de représentant étudiant, faute de liste déposée. L'engagement des élus est accompagné de manière assez aléatoire au sein de l'UAPV ; cela devrait faire l'objet d'une harmonisation au niveau de l'établissement.

### 2 • Deux responsables politiques avec un périmètre d'action à clarifier

Actuellement, deux personnes se partagent la responsabilité de l'animation de la vie étudiante : le vice-président étudiant et le chargé de mission "vie de campus et culture", qui est un enseignant-chercheur. La différence majeure entre les deux réside dans le fait que l'un participe au travail de l'équipe présidentielle et pas l'autre, en plus du fait que leur périmètre d'action n'est pas strictement identique, ce qui justifie l'existence de chacun d'eux. Il n'en reste pas moins qu'il est important de clarifier les responsabilités et les missions de chacun de ces deux acteurs de la vie étudiante, de manière à ce qu'il y ait le moins de chevauchement possible et une répartition équilibrée de leurs missions. C'est d'autant plus important que la place du vice-président étudiant dans l'université a évolué favorablement ces dernières années avec plus de responsabilités et de dossiers spécifiques à gérer. Ce dernier est accompagné par un bureau de la vie étudiante créé récemment, qui manque encore de moyens pour travailler et dont les missions pourraient être précisées, pour identifier les moyens nécessaires à son action.

---

<sup>1</sup> Source : Relations de presse UAPV.

### 3 • Des écarts de traitement entre les deux sites à réduire, vers une réelle politique d'établissement

Les étudiants de l'UAPV sur le campus Agroparc se sentent parfois un peu délaissés. Ils sont isolés du campus centre-ville (8 km, plus de 30 minutes en transports en commun) et les associations étudiantes n'ont pas les mêmes procédures à respecter (la fiche navette par exemple). Agroparc ne semble pas présenter les mêmes activités qu'en centre-ville. La réflexion en cours conduit au développement d'une offre de services et d'animations complémentaire à celle que les étudiants trouvent en centre-ville. Il en va de même pour les postes d'emploi étudiant ; ceux-ci sont actuellement concentrés sur le centre-ville et ne sont pas ou peu proposés aux étudiants situés sur Agroparc. De plus, le vice-président étudiant pourrait être davantage associé à la politique d'emploi étudiant, par exemple en exprimant les besoins ou en aidant aux recrutements.

Les unités d'engagement d'ouverture (UEO) doivent être repensées pour certaines, car la majorité des cours sont proposés sur le campus du centre ville et n'ont pas leur équivalent sur le campus Agroparc.

Enfin, une politique en matière d'accompagnement des publics spécifiques pourrait apporter une plus-value à cette université déjà proche de ses étudiants, mais qui pourrait l'être encore davantage (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, salariés, responsables associatifs, élus étudiants...).



# Stratégie en matière des relations extérieures



## I – Relations inter-établissements et collectivités

### 1 • Une approche prudente des stratégies d'adhésion à un PRES

L'UAPV se situe dans un territoire à dominante rurale, faiblement industrialisé, avec un tissu essentiellement constitué de PME-PMI, où elle joue un rôle d'université de proximité pour l'accès à l'enseignement supérieur. Au-delà, elle se situe sous les influences croisées de plusieurs sites beaucoup plus importants : Aix-Marseille dans la même académie et dans la même région, puis Montpellier et beaucoup plus loin Lyon, qui dépendent d'autres régions et d'autres académies. Le constat est fait que, si des liens existent avec les deux précédents sites, les interactions les plus fortes ont lieu avec AMU.

L'UAPV n'a pas été associée au PRES pré-fusionnel AMU, mais la discussion a porté ensuite sur la constitution d'un PRES académique réunissant entre autres les universités, les EPST, l'École centrale de Marseille et l'IEP d'Aix-en-Provence. S'interrogeant, avec l'aide de son COS, sur les risques de perte d'identité qui pourraient en résulter, l'université préférerait aujourd'hui engager le dialogue sur une adhésion à un PRES régional, qui aurait pour avantages de gommer d'une part la frontière académique séparant Toulon et Nice des autres universités de la région, et d'autre part de bénéficier de l'existence d'une SATT régionale, ainsi que d'un meilleur appui des collectivités. Si cette vision se concrétisait, l'UAPV pourrait figurer comme un interlocuteur à part entière, d'autant que sa grande voisine immédiate, AMU, reconnaît la pertinence de sa politique de niches scientifiques.

Par ailleurs, dans cette configuration, la question de l'association du site d'Arles, dépendant actuellement d'AMU, mérite d'être abordée franchement.

### 2 • Une relation de confiance avec les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales (conseil régional, conseil général, ville et communauté d'agglomération d'Avignon) sont effectivement représentées au sein des conseils de l'UAPV, auxquels elles affirment participer régulièrement, et dont elles se disent satisfaites du fonctionnement et des débats. Le rôle structurant de l'UAPV en tant qu'université de territoire est également reconnu, tandis que la soutenabilité d'une université de petite taille par les collectivités locales est mise en avant. La stratégie scientifique de l'université est jugée pertinente dans le contexte régional, et un rapprochement éventuel avec le site d'Arles serait encouragé.

Depuis plusieurs années, l'université a réellement renforcé ses collaborations avec les collectivités, en remettant à flot différentes conventions qui se traduisent par des soutiens au fonctionnement et à l'investissement, faisant reconnaître ses points forts et son attractivité pour des enseignants-chercheurs de haut niveau ; elle est invitée également dans des structures consultatives (au niveau région et académie). Si l'échec de la candidature de l'UAPV à l'Equipex a déçu les collectivités locales, ces dernières encouragent fortement l'université à renforcer plus encore ses partenariats et à profiter des dynamiques créées au sein d'AMU, en particulier par l'Idex-AMU. Une relation de confiance est maintenant bien établie avec l'ensemble des collectivités.

Un point sur lequel des progrès sont souhaitables est en premier lieu celui du logement étudiant, en lien avec la ville d'Avignon, qui souhaite que les étudiants disposent toute l'année de logements à coûts réduits, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui en raison d'un phénomène saisonnier lié à la période du Festival.

## II – Des partenariats constructifs avec les organismes de recherche

L'UAPV a su nouer des partenariats substantiels avec les organismes de recherche, en particulier avec l'Inra et plus récemment avec le CNRS, qui apprécie et encourage l'effort, mené par l'université, de structuration de la recherche en deux axes.

Toutefois, l'UAPV ne partage actuellement que deux UMR avec l'Inra, une troisième UMR ("Abeilles et environnement") ayant perdu ce statut du fait du départ des EC consécutif à la réorientation thématique imposée à ce laboratoire par l'Institut. La création d'autres UMR avec l'Inra est en cours de réflexion. L'Inra, qui présente un poids scientifique important (environ 200 chercheurs et ingénieurs sur le site d'Avignon) en regard de celui de l'UAPV, est tutelle de Tersys aux côtés de l'université et participe à la gouvernance de la SFR ; six de ses unités propres en sont membres. L'Inra est également associé à l'ED 536 "Agrosciences et sciences" d'Avignon. La différence entre les forces scientifiques de l'Inra et celles de l'UAPV peut conduire à s'interroger sur la capacité de cette dernière à orienter les choix stratégiques dans le domaine des "Sciences et agrosciences". Par ailleurs, d'autres acteurs scientifiques potentiellement partenaires sur ce thème pourraient travailler en lien avec l'UAPV (CIRAD, IRSTEA, IRD), d'autant plus qu'ils disposent d'équipes à Montpellier et à Aix. Il semble que ce ne soit pas, ou peu, le cas.

Le CNRS est cotutelle d'Agorantic, étant associé au projet de cette SFR à travers deux de ses Instituts (INSHS et INSII). Le CNRS est également associé à Tersys par le biais de deux UMR qui en sont parties prenantes. Le soutien de cet EPST s'est en particulier traduit par l'arrivée en 2011 de trois nouveaux CR et DR CNRS sur le site avignonnais. Une convention sera signée entre le CNRS et l'UAPV pour le prochain contrat d'établissement.

Par ailleurs, l'INRIA est également membre fondateur d'Agorantic mais n'en est pas tutelle. Trois UMR s'inscrivant dans cet axe Agorantic sont sous tutelle de l'EHESS, qui apprécie le positionnement et le développement dynamique de l'UAPV dans les domaines de la culture et du patrimoine. En revanche, il n'existe que peu de relations avec le CEA, malgré sa proximité géographique, et il n'en existe pas avec le CIRAD.

L'UAPV participe à quatre pôles de compétitivité, dont le pôle européen d'innovation fruits et légumes pour lequel il existe des participations croisées aux instances de direction et de pilotage. L'université a également développé de nombreux partenariats dans le domaine de la culture et des SHS, qui contribuent à l'identifier sur le plan national.

L'UAPV a porté deux projets d'Equipex (un pour chaque SFR) qui n'ont pas été retenus mais ont contribué à nourrir la réflexion concernant les axes identitaires de l'université. En revanche, elle est associée à deux Equipex et deux Labex portés par d'autres universités qui ont été validés.

### III – Relations avec l'environnement socio économique : une volonté affirmée et des résultats à consolider en utilisant notamment la fondation universitaire

Comme cela a déjà été indiqué, l'UAPV est très insérée dans les structures d'interface avec les entreprises à travers, notamment, le pôle de compétitivité et la SATT. La fondation universitaire pourrait à l'avenir jouer un rôle important en renforçant la faisabilité des choix stratégiques de l'établissement. La question est également posée de la capacité de l'UAPV à attirer des moyens importants sur la base de sa dimension de niche, comparée avec celle des regroupements massifs destinés à lever des fonds nationaux et européens, et de répondre à l'objectif qu'elle s'est elle-même fixé de monter les fonds de la fondation à 3 M€.

Compte tenu de son ancrage territorial spécifique, l'UAPV est confrontée à une difficulté particulière pour nouer des relations avec un tissu économique essentiellement constitué de PME, peu accoutumées à solliciter la recherche. Il conviendrait sans doute de promouvoir encore le rôle de la maison de la recherche comme point de contact et d'orientation privilégié des entreprises avec l'ensemble des compétences disponibles ainsi que de valoriser les réseaux existants (chambres consulaires, unions patronales).

En ce qui concerne les doctorants, un réel effort est réalisé auprès d'eux dans le cadre des formations proposées par le collège doctoral, avec des modules spécifiques d'insertion professionnelle (38 h annuelles) ou par la mise en œuvre de contrats Cifre (quatre à six par an). Selon les enquêtes réalisées, à 30 mois 40 % des docteurs sont employés dans le privé ou à l'étranger, ce qui peut sembler élevé, même si cette orientation se fait souvent par défaut, faute de débouchés dans le monde de la recherche. Une réflexion particulière devrait également être engagée sur l'éventuel développement des doctorants-consultants, (statut qui reste très marginal), ce qui nécessiterait un effort d'organisation pour rendre compatible un temps en entreprise, les temps de formation obligatoire et la priorité aux activités de recherche. La sensibilisation des doctorants à cette opportunité d'élargissement de leurs compétences via cette activité de *consulting* pourrait être pertinente.

# Stratégie en matière de relations internationales



Le rapport d'évaluation AERES 2008 reconnaissait l'existence d'une véritable politique de soutien de l'université aux activités internationales et d'un service dynamique en dépit de moyens humains limités, service dont le bilan d'activité de l'époque a été considéré comme positif. L'auto-évaluation de l'établissement de 2011<sup>1</sup> rend compte des atouts identifiés par l'université, qui sont : l'attractivité de la ville d'Avignon et la taille de l'université, qui permet la réactivité et le suivi individualisé des étudiants. Les principaux éléments constitutifs de la politique de l'établissement sont l'adoption d'une démarche qualité, le recentrage de la politique de coopération sur l'Europe et le maintien des partenariats avec des pays tiers (Brésil, Vietnam, Canada, pays du bassin méditerranéen), le renforcement de l'articulation formation-recherche et de la participation à des réseaux internationaux, la promotion de la mobilité comme vecteur de développement personnel et d'insertion professionnelle et, enfin, la promotion d'une culture collective et partagée de l'international, du dialogue interculturel et de la circulation des connaissances.

Entre 2008 et 2011, l'UAPV a renforcé les moyens humains et les outils informatiques (logiciel *MoveOn*) disponibles au SRI. Ainsi, un ingénieur chargé de la cellule Europe rattachée à la maison de la recherche a pour mission l'incitation et l'appui technique aux chercheurs pour les réponses aux appels d'offres européens d'une part et, d'autre part, la gestion d'un point de contact Euraxess pour l'accueil des chercheurs étrangers. Des enseignants additionnels ont été recrutés sur ressources propres pour le centre FLE, labellisé depuis 2008, et une chargée de mission Langues a en charge depuis 2010 la mutualisation de l'enseignement en langues étrangères pour des spécialistes d'autres disciplines.

## I – La mobilité : un processus de dynamisation et de diversification en cours

### 1 • La mobilité sortante

Un total de 141 étudiants de niveau L, sortants en 2010, conforte la bonne performance de l'établissement (placé parmi les cinq premiers en France en mobilité Erasmus) ; en master le total de 45 étudiants en 2007 a légèrement décliné, puisqu'il n'est plus que de 31 en 2010. Les boursiers nationaux comptent pour plus de 40 % parmi les étudiants mobiles, ce qui signifie que la population étudiante mobile est socialement représentative de la population étudiante dans son ensemble (taux de boursiers approximativement identique), tandis que 87 % ont perçu une bourse de mobilité internationale. Par ailleurs, sans information disponible pour les années précédentes, le nombre de stages à l'étranger<sup>2</sup> en 2010 a été de 152. Le taux de diplômés L-M ayant une mobilité à l'étranger se maintient autour de 6 % depuis 2006. Le nombre d'étudiants ayant obtenu des doubles diplômes est passé de 16 en 2006 à 28 en 2010. Celui des enseignants-chercheurs sortants (hors colloques) a presque doublé, passant de 6 en 2007 à 11 en 2010.

### 2 • La mobilité entrante

L'UAPV estime que le niveau de recrutement d'étudiants étrangers (autour de 13 % du total annuel, de 90 nationalités différentes)<sup>3</sup> constitue un plafond au-delà duquel il serait difficile de maintenir la qualité souhaitable d'accueil et d'accompagnement dans le cadre des moyens disponibles.

En ce qui concerne les chercheurs, un programme incitatif pour l'accueil de chercheurs étrangers a été mis en place en 2010. Le nombre d'enseignants-chercheurs invités plus de deux semaines a augmenté, passant de 21 en 2006 à 41 en 2010.

<sup>1</sup> Les derniers indicateurs utilisés correspondent à l'année 2010.

<sup>2</sup> Stages donnant lieu pour la plupart des cas à des crédits.

<sup>3</sup> Échange, hors échange, cotutelles, FLE. En 2010-2011 sur un total de 165 étudiants, 16 % provenaient de pays situés hors d'Europe.

### 3 • Des instruments à valoriser et à compléter

Une panoplie d'instruments est dédiée à la promotion de la mobilité. Mais les contraintes budgétaires, le manque de places dans l'axe Sciences, la participation insuffisante à l'UEO de préparation à la mobilité internationale et une activité modeste pour le personnel BIATSS nécessitent une utilisation efficace, plus harmonieuse et coordonnée des différents moyens engagés et, en priorité, l'amélioration des indicateurs de suivi et de pilotage. La qualité de la préparation de la mobilité sortante est à valoriser pour renforcer son impact sur l'image de l'établissement et mettre davantage en valeur la culture internationale interne. La mobilité des doctorants reste insuffisante.

La traduction en d'autres langues de l'offre de formation L et M sur le site internet devrait être achevée rapidement. Encore élevé, le taux d'échec des étudiants étrangers hors échange requerrait une amélioration des procédures d'information préalable, de sélection et un renforcement spécifique dans le cadre des activités d'accueil et de suivi personnalisé. Une insuffisante valorisation de la contribution de la mobilité entrante au caractère multiculturel de l'UAPV est aussi reconnue. Par ailleurs, des efforts sont envisagés pour faciliter la mobilité géographique aux publics qui y ont moins spontanément accès.

## II – Vers une formation en langues vivantes moins dispersée et plus diversifiée

La formation en langues est alignée sur les niveaux européens. Une offre dispersée, qui ne couvre pas de manière adéquate les différents publics, et une concentration sur l'anglais empêchent encore l'internationalisation linguistique de l'établissement prévue dans le projet stratégique. Plusieurs lignes d'activité sont en cours d'analyse ou de mise en œuvre, parmi lesquelles la création d'une maison des Langues, d'un Café des Langues, et d'un dispositif d'échange de compétences entre étudiants.

## III – Les partenariats recherche en cours de développement

Une politique partenariale diversifiée permet le développement de doctorats en cotutelle internationale, avec un total de 46 thèses enregistrées en 2010 et trois cursus master conjoints. Pour des raisons liées au financement, les étudiants locaux sont moins représentés que les étrangers en cotutelle. Une augmentation de la participation à des projets de recherche européens est attendue avec la cellule Europe.

L'établissement ne dispose pas d'information sur l'évolution du nombre d'étudiants diplômés de masters ayant effectué un cursus antérieur à l'étranger, ce qui ne permet pas d'estimer son attractivité à ce niveau. Concernant les doctorants ayant un master de l'UAPV, les chiffres montrent une progression de quatre (un provenant de l'UE, trois hors UE) pour 2007, cinq (un et quatre) en 2008, cinq (zéro et cinq) en 2009 et huit (zéro et huit) en 2010. L'indicateur de rayonnement international (production scientifique avec cosignataire étranger) augmente significativement, passant de 44 en 2007 à 95 en 2010, avec une tendance à l'équilibre entre cosignataires de l'UE et hors UE.

## IV – L'internationalisation : un défi majeur à moyen terme

L'UAPV reconnaît la nécessité d'une démarche d'optimisation des outils identifiés : i) la rubrique International du site Internet, ii) participation sélective à des salons Campus France et dissémination d'activités vers les postes diplomatiques, iii) meilleure structuration de la mobilité entrante pour assurer la qualité des dossiers et la visibilité des formations, iv) perfectionnement des possibilités de bourses visant les zones géographiques prioritaires et v) affirmation de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants et chercheurs étrangers.

Le choix stratégique adopté souligne l'importance de l'internationalisation de l'université. Dans ce contexte, des efforts sont envisagés pour approfondir le développement d'une culture internationale partagée, améliorer la valorisation de la production scientifique à l'international, et encourager le dialogue interculturel. Malgré la clarté de ces annonces, l'UAPV ne dispose encore que d'un nombre insuffisant d'indicateurs pour le pilotage et l'évaluation du résultat de ses activités. Par conséquent, l'analyse des situations, des obstacles, et des répercussions financières devient difficile au niveau de l'établissement, ce qui, du même coup, diminue sa réactivité.

L'internationalisation de l'établissement représente un défi majeur à moyen terme : si à l'origine la renommée internationale de la ville d'Avignon a été un facteur essentiel pour l'évolution de l'UAPV, c'est le prestige des activités et des résultats universitaires propres qui définira l'affirmation et la viabilité de l'établissement dans l'avenir. En ce sens, les relations internationales constituent un potentiel à développer en permanence. L'expérience internationale devrait devenir une partie intégrante de la formation ; les partenariats internationaux devraient aboutir à une capacité globale dans les axes thématiques choisis.

L'absence d'instrument et de procédure d'harmonisation des différents outils, activités et projets, comme le manque d'indicateurs de suivi et de pilotage, constituent une limite à l'emploi optimal des ressources. Surmonter ce point faible en priorité est peut-être, plus qu'une nécessité de l'action institutionnelle, une condition pour le développement de la vie universitaire dans son ensemble et à long terme.

# Le pilotage et la gestion

L'UAPV a suivi certaines des recommandations du dernier rapport de l'AERES (janvier 2008) et engagé certaines des actions du rapport de l'IGAENR d'accompagnement aux RCE (juillet 2009), d'autres restent à lancer ; la majorité de celles qui l'ont été ne sont pas encore arrivées à terme.

## I – La gestion budgétaire et financière n'est pas mise au service de la politique de l'université

L'UAPV a procédé à deux réorganisations majeures de sa fonction financière : l'une, faite en 2010 au moment du passage aux RCE, est achevée et réussie, c'est la séparation des services de l'agent comptable de ceux de l'ordonnateur, avec la création d'une direction des finances et du contrôle de gestion (DFCG) ; l'autre, effectuée un an plus tard avec la mise en place de Sifac, a consisté à créer un pôle de gestion financière commun à trois des quatre UFR-ip de centre-ville, pôle qui peine à trouver son identité, la dizaine des personnels le composant n'étant pas rassemblée en un lieu unique.

Ce processus de mutualisation non abouti n'est pas sans conséquence sur la construction et l'exécution du budget.

De réels progrès ont été constatés en matière de calendrier budgétaire : débat d'orientation budgétaire, lettre de cadrage, conférences budgétaires, tous les instruments sont là, et les travaux commencent très en amont dans l'année. Toutefois, chacune des étapes indique, et cela même si le budget s'élabore dans un contexte économique contraint, qu'il reste encore du chemin à parcourir pour faire du budget (budget global) un véritable vecteur de la stratégie de l'université. En effet, les objectifs politiques de l'UAPV ne sont pas clairement définis et affichés ; fruit d'un dialogue de gestion "comptable" dénué de toute référence à la notion de performance ou ne serait-ce qu'à l'activité, le budget apparaît en large partie sommatif ; la structure n'a été que peu resserrée ; l'affichage du budget en mode LOLF correspond à un exercice purement contraint (les rémunérations - 80 % du budget - ne faisaient l'objet, jusqu'en 2010, que d'une seule affectation LOLF par agent), ce qui le vide de sens. L'UAPV aurait tout à gagner à installer un dialogue objectifs-moyens (y compris en emplois) avec les composantes et les laboratoires, reposant sur une procédure en mode projet qui permettrait de définir, à côté du socle nécessaire à leur fonctionnement de base attribuant une part déterminée sur critères, une part incitative reposant sur les projets, propres à l'entité, mais pleinement inscrits dans la stratégie de l'université. Il lui faudrait également clarifier encore les procédures d'appel au fonds de réactivité, mécanisme de solidarité mis en place en 2010.

L'exécution budgétaire des dépenses de rémunérations souffre de retards importants alors même qu'elles sont centralisées au sein de la DFCG ; pour le reste, l'UAPV a mis en place un service facturier qui fonctionne bien. Au jour de la visite, seules les dépenses de personnel (égales en montant annuel 2010 à 39,5 M€ pour 54 M€ de charges) des cinq premiers mois de l'exercice 2011 étaient déversées en comptabilité budgétaire, d'où une comptabilité générale non fidèle. L'IUT s'est doté d'indicateurs de pilotage. Chaque composante, pour suivre son budget, utilise les éditions au format Excel que leur adresse la DFCG selon une périodicité arrêtée par elle. La DFCG adresse également quotidiennement à l'agent comptable une balance générale des comptes sous format Excel éditée par extraction BO de Sifac. La recette est centralisée au niveau de la DFCG, tout comme les opérations de prestations internes, dont la masse (4 M€ en 2010) nuit à la lisibilité des comptes. La comptabilité analytique est encore balbutiante et à usage exclusif du contrôleur de gestion. Les postes de responsables du contrôle interne budgétaire et du bureau des achats et marchés de la DFCG ne sont pas pourvus.

L'UAPV a, techniquement, réussi le passage aux RCE ; ses comptes ont été certifiés sans réserve dès la première année par les commissaires aux comptes grâce à l'inscription au bilan de la valeur du patrimoine immobilier et à la passation de quelques écritures de régularisation. Sous réserve des résultats 2011, non disponibles à la date de la visite, elle maîtrise sa masse salariale et a renoué avec l'équilibre en dégageant un résultat légèrement positif en 2010 après des années de déficit. Néanmoins, ses ressources propres (égales à 2,7 M€) n'augmentent pas ; son fonds de roulement, très supérieur à ce qui était nécessaire avant les RCE (312 jours de fonctionnement en 2004 et 210 en 2007) ne représente plus, fin 2010, que 23 jours de fonctionnement, ce qui se situe à la limite de la valeur traditionnellement requise (30 jours).

Dès lors, pour dégager des marges de manœuvre, il lui faudrait s'appuyer sur un budget de gestion construit, élaborer des tableaux de bord lui permettant de le suivre en exécution, piloter l'évolution de la masse salariale en y associant les composantes et les laboratoires de façon à les responsabiliser et procéder régulièrement en équipe de direction à une analyse exhaustive des soldes intermédiaires de gestion, éléments clefs du pilotage financier d'un établissement.

En effet, si la gestion comptable (le service est doté de guides de procédures, l'adjoint étant tout à la fois fondé de pouvoir et responsable du contrôle interne comptable) est de qualité, elle paraît se limiter à des tâches techniques de prise en charge et de contrôle et à la gestion de la trésorerie (au demeurant bien assurée). De fait, en l'absence, d'une part, d'une articulation appropriée entre agence comptable et ordonnateur (dans la plénitude des missions de chacun) et, d'autre part, d'une activité de contrôle de gestion suffisamment installée et développée, la capacité de l'université à construire une réelle vision prospective apparaît très limitée.

## II – La direction des ressources humaines a encore besoin de temps pour remplir pleinement ses missions

La DRH a été créée en mai 2009, suivant en cela les recommandations de l'AERES. Le service des RH a connu une forte rotation ces trois dernières années ; il semble trouver enfin une certaine solidité. Cependant, l'organigramme de la direction, petite structure composée de deux pôles, n'est pas stabilisé, un ou deux pôles supplémentaires sont en projet, les emplois de chefs de bureau ne sont pas harmonisés ; les procédures de contrôle interne, dont la qualité est reconnue, se limitent aux opérations de paye ; le système d'information (SI) ressources humaines n'est toujours pas opérationnel ; il n'a pas été établi de cartographie des métiers et des compétences. Le premier bilan social de l'UAPV, celui de 2010, a été édité fin 2011 ; celui de 2011, annoncé dans une version plus qualitative, est en cours de réalisation.

Dans un contexte de fort sentiment d'insuffisance de moyens, le pilotage des emplois (plafond 2010 de 680 ETP, dont 351 enseignants-chercheurs et enseignants, et 329 BIATSS) n'existe que sous forme embryonnaire ; la DRH ne s'appuie sur aucun outil de GPEC ; elle n'a pas établi de plan pluriannuel (en termes d'encadrement des composantes, des disciplines et des labos) de l'emploi scientifique ; enfin, la plus grande prudence préside à toutes les décisions. Encouragée par l'AERES dans son précédent rapport à procéder à des redéploiements et à mutualiser des moyens, elle n'a que peu progressé en ce sens (un redéploiement entre composantes et deux au sein d'une même composante entre disciplines pour la campagne 2012 pour les enseignants-chercheurs ; aucun pour les personnels BIATSS, dans le contexte d'une organisation du travail très morcelée entre composantes et de grosses difficultés sur le remplacement). L'enquête fonctions relative aux emplois BIATSS ne semble pas avoir été réalisée ou alors il y a bien longtemps ; aucune réflexion n'est conduite sur les fonctions support. Par contre, l'université est très sensibilisée aux situations de handicap et a décidé cette année d'ouvrir deux postes au recrutement.

Les données relatives à la masse salariale consommée par les composantes ne sont pas disponibles (*cf. supra*) : la DRH souhaite ouvrir ce chantier et le conduire en collectif. Il est, pour le comité, indissociable de celui du budget en mode LOLF, d'autant plus que le suivi de la masse salariale a été confié à la DFCG.

L'UAPV, à l'exception du CERI et de l'IUT qui ont mis en place des fiches prévisionnelles de service, n'est toujours pas outillée en matière d'heures de cours complémentaires (HCC). Il conviendrait, pour progresser, de mettre en regard offre de formation, potentiel enseignant et HCC.

Le volet formation (45 000 € en 2010), auparavant placé sous la responsabilité du service de formation continue, a été rattaché à la DRH le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Cette dernière souhaite engager une réflexion de fonds pour bâtir un véritable plan de formation, qui s'inscrirait dans la dynamique des objectifs à la fois nationaux et locaux et concernerait toutes les catégories de personnels.

Les personnels se disent satisfaits des actions menées dans le domaine culturel et social mais il semble que des progrès puissent être accomplis, par exemple en élargissant l'offre.

Est-ce dû à la taille de l'établissement ? Le dialogue social à l'UAPV est de qualité et le serait encore plus si le processus décisionnel se déroulait dans une meilleure transparence, ce que notait déjà en 2008 l'AERES.

## III – La politique immobilière de l'UAPV, il y a peu offensive, semble aujourd'hui peiner à poursuivre sa trajectoire

L'université d'Avignon et des Pays du Vaucluse est riche d'atouts :

- elle est principalement installée en centre-ville, dans des bâtiments historiques d'une qualité architecturale exceptionnelle, rénovés en 1997 ;
- elle s'est dotée en février 2009 d'un schéma directeur immobilier ;

- elle a bénéficié en 2010 d'un audit qui lui a permis d'identifier ses coûts ;
- elle a, en 2010 également, inscrit à son bilan la valeur de son patrimoine ;
- elle a, en 2008 et 2010, renforcé le service technique immobilier et logistique (STIL) en recrutant un ingénieur patrimoine et un cadre de la Caisse des dépôts et consignations pour l'opération de construction de l'UFR-ip Sciences, technologies, santé sur le campus Agroparc ;
- en dernier lieu, elle a poursuivi les avancées en matière d'hygiène et de sécurité, déjà relevées par le rapport AERES de 2008, grâce notamment à l'engagement de l'équipe et à l'aide du réseau universitaire du Grand Sud.

L'université s'est ainsi entourée de réelles compétences qui pourraient lui permettre d'accéder à la dévolution de son patrimoine, comme d'ailleurs elle l'avait demandé.

Toutefois, retards opérationnels, hésitations de pilotage, reports de mise en œuvre de décisions ou encore élaboration de schémas organisationnels à la fois complexes et peu lisibles se cumulent comme autant de signaux d'inquiétude :

- la transformation du STIL en direction n'est toujours pas réalisée ;
- le développement du campus Agroparc fait l'objet d'une convention particulière d'exercice de la maîtrise d'ouvrage "autorisant chacun, rectorat d'Aix-Marseille et UAPV, à exercer une partie de la maîtrise d'ouvrage de l'opération" ;
- le schéma d'organisation du projet (initialement prévu au CPER 2004-2007, repris au contrat 2007-2013) de transfert de l'UFR-ip Sciences, technologies, santé à Agroparc (près de 6 000 m<sup>2</sup> Schon pour un budget total de 17,2 M€) met en place des structures à la fois lourdes et redondantes entre elles ;
- le doyen de cette UFR-ip, nommé chargé de mission aux extensions immobilières le 1<sup>er</sup> juin 2011, n'a reçu sa lettre de mission que le 8 mars 2012 ;
- l'université ne s'est pas approprié les résultats de l'étude d'évaluation du coût d'usage de son patrimoine pour en faire un outil de pilotage de sa politique immobilière ;
- elle ne dispose toujours pas de véritables outils d'aide à la décision ;
- elle ne consacre que de faibles moyens à la maintenance immobilière ;
- elle n'a lancé que tardivement (début 2012) l'appel d'offres visant à compléter par des objectifs qualitatifs son schéma directeur immobilier et d'aménagement.

L'action de l'université se trouve ainsi brouillée et ralentie, ce qui conduit à s'interroger sur ses capacités réelles à piloter une opération de construction d'envergure tout en assurant au quotidien la gestion du parc immobilier existant (fragilisé pour partie par de sérieux problèmes de sécurité, dont la prise en charge à travers le DOCUP n'est pas toujours bien perçue par les directeurs de laboratoire).

En conséquence, l'UAPV gagnerait à replacer la politique immobilière au sein de sa stratégie d'ensemble, en allant au bout des décisions prises.

#### IV – Des services d'information qui nécessitent une priorité maximale

La trajectoire des SI se caractérise par trois moments significatifs : 2005-2007, restructuration visant un système global ; 2008-2010, accent mis sur la sécurité physique et l'accès logique, opérationnalisation des logiciels Harpege (personnels), Neige (étudiants) et Sifac (gestion financière), et démarrage d'un système de relations avec les utilisateurs ; 2010-2011, mise en place du pilotage et du suivi avec la création des comités respectifs et établissement d'une direction opérationnelle regroupant l'ensemble des ressources humaines. Le nombre de personnels alloués à ces services est passé de 9 en 2005 à 27 en 2012 (dont 20 informaticiens). Les ressources budgétaires (hors salaires) ont augmenté, passant de 274 k€ en 2001 à une moyenne de 473 k€ en 2005-2007, de 631 k€ en 2008-2009 et de 832 k€ en 2010-2012.

Dans la situation actuelle les priorités sont nombreuses : d'abord, la finalisation d'une version complète du schéma directeur (prévue pour 2013), ensuite la mise en œuvre du référentiel recherche (Pléiade, pour 2013), puis l'opérationnalisation d'un tableau de bord destiné à l'équipe présidentielle (pour 2013). Le logiciel Neige est considéré comme vieillissant et potentiellement vulnérable ; le système Harpege devrait être remplacé, avec d'importantes conséquences en termes de budget et d'adaptation ; l'adoption des logiciels pour les heures complémentaires, pour l'insertion professionnelle et pour la modernisation de la gestion documentaire est soumise à une première phase d'analyse. Dans son ensemble, la situation du SI montre des faiblesses qui ont un degré certain d'incidence dans l'absence d'outils de pilotage efficaces déjà évoquée.

Il apparaît nécessaire d'assurer une priorité visant à l'obtention d'un système d'information performant, porté par et pour l'ensemble de l'établissement. Cela conditionne en effet l'amélioration de toutes les dimensions de l'activité universitaire y compris la démarche qualité. Un tableau de bord simple, utile et utilisable pour la prise de décisions est indispensable, ce qui éviterait une tendance à la multiplication des instruments de pilotage opérationnels sans donnée fiable et le risque subséquent de perte de visibilité des choix stratégiques. Enfin, la gestion de cette priorité requerrait une projection pluriannuelle d'investissements, des ressources humaines et des besoins d'adaptation et formation.

## V – Une démarche qualité insuffisamment développée et partagée

La démarche qualité est souvent mise en avant dans les différents documents et discours. Il est d'ailleurs fait référence à des certifications ou des labellisations : ISO 9001 pour le master en alternance du CERI (fait avec l'appui du CFA) ; labellisation FLE (qui ne sera pas renouvelée par manque de moyen) ; labellisation TICE (cahier des charges avec douze universités).

Pour autant, il n'est pas certain que cette démarche ait bien été appréhendée dans son ensemble. En effet, l'objectif n'a pas été de mettre en place une démarche globale mais plutôt des démarches dans les composantes. Ainsi, s'il existe bien des tableaux de bord dans certains domaines, d'autres font défaut : certaines données sont communiquées à la demande. Il n'est pas envisagé de créer une cellule (une personne pourrait suffire) qui pourrait centraliser un certain nombre d'informations et renseigner des indicateurs. Il n'est pas certain que l'UAPV ait bien saisi les enjeux d'une démarche globale de qualité dans le pilotage d'un établissement et il serait urgent d'y remédier.

Enfin, la lecture des suggestions que le rapport d'autoévaluation formule ne permet pas toujours de distinguer entre l'intention, la décision et la possibilité d'une mise en œuvre effective. En matière de données, nombre d'approximations et d'erreurs subsistent d'une source à l'autre. Il faut cependant souligner que le rapport a le mérite de répondre aux points faibles et recommandations de la précédente évaluation, en mettant systématiquement en exergue les forces et les faiblesses que l'établissement se connaît ainsi que les pistes de progrès possibles, notamment en matière d'outils de pilotage communs, fiables et partagés. En ce qui concerne la rédaction même du rapport, on peut s'interroger sur le fait de savoir combien de personnes ont été réellement impliquées dans le processus et dans le partage de celui-ci au sein de l'établissement. Il semble que seuls quelques rédacteurs aient été concernés et que le rapport n'ait été présenté dans aucun des trois conseils.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

## Une communication réussie dans un contexte mouvant et difficile

Dans un contexte de changements institutionnels et politiques, l'université a réussi à développer et à mettre en œuvre une politique de communication avec des résultats encourageants. La substance du projet stratégique est connue et partagée par les partenaires clés. Essentielles pour l'évolution de la communauté universitaire, l'affirmation de l'identité de l'établissement et la promotion d'un sentiment d'appartenance sont traitées en conjonction avec une amélioration importante de l'information sur l'offre de formation. Plusieurs outils de communication et de diffusion de l'information, y compris les réseaux sociaux, sont utilisés de manière cohérente pour améliorer l'accueil des étudiants et en amont bien informer les élèves des lycées. La communication interpersonnelle, significative en raison de la taille de l'UAPV, et la production des objets et des événements emblématiques ont contribué à la circulation interne d'information, tout comme l'ENT et l'intranet.

La trajectoire montre des progrès constants dans la définition de la mission et du périmètre du service de communication. Avec une dotation en ressources humaines adéquate, elle s'est traduite par une stratégie efficace pour l'opérationnalisation progressive des moyens et des outils. À la fin 2007 étaient disponibles une charte graphique, un nouveau site Web et l'agenda-guide ; la diffusion d'informations sur l'offre de formation s'était améliorée à travers le site internet et des plaquettes. En 2008-2010 plusieurs outils furent incorporés : Choisiravignon.fr, excellent design qui utilise la technologie Web 2.0 pour informer la population sortante des lycées au moment de définir leur avenir ; la plateforme blogs, principalement pour améliorer la communication interne. Des améliorations sont à souligner, tant dans le domaine des relations avec la presse que de la dissémination d'informations sur les activités des laboratoires et des services.

Le nouveau contrat envisage une refonte du site Internet comme portail unique d'information de l'établissement. Le volet communication interne est placé au centre de ce projet, raison pour laquelle un ensemble d'instances (cellule communication, DOSI, DRH, DGS, présidence) participeront en matière d'usages, de techniques et de politiques. Conçus comme partie intégrante de la communication de l'UAPV, des efforts sont en cours pour renforcer l'activité autour des deux SFR. Ce volet vise à accompagner les chercheurs dans la valorisation de leurs travaux moyennant les outils génériques de communication. Une fois le système d'information recherche mis en service, il devrait être possible d'en améliorer la visibilité internationale.

L'affirmation de l'identité institutionnelle et de la qualité de l'offre de formation comme de la recherche demanderont des ajustements, de nouvelles technologies et une efficacité croissante en matière de communication. De l'articulation entre communication externe et interne dépendra largement l'aboutissement de l'objectif d'internationalisation de la vie universitaire. Dans ce contexte, les retours des usagers et une utilisation partagée d'indicateurs d'évaluation fiables seront plus que jamais nécessaires.



# Conclusion et recommandations



L'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV) a fait habilement le choix de mettre en valeur deux axes scientifiques prioritaires, qui correspondent à la fois à son ancrage territorial et à sa volonté d'être reconnue au plan national et international. Cette stratégie scientifique, associée au développement de partenariats valorisants soutenus par le COS, se révèle payante et lui permet d'avoir une position originale et reconnue pour être un établissement à taille humaine, dans la proximité de pôles universitaires importants, avec lesquels elle joue la complémentarité. Dans ces conditions, le rattachement éventuel à un PRES académique laisse la place à une réflexion sur un PRES régional, plus apte à préserver son identité. L'université s'est mise en capacité de se faire respecter et d'avoir un dialogue constructif avec son environnement académique et territorial.

Au cours de la période de référence, l'université a procédé à des restructurations importantes dans ses composantes, dans son offre de formation, et dans son organisation interne. Force est de constater qu'un certain nombre de projets ou d'actions qui font l'objet d'annonces, ne sont pas achevés et souffrent d'un manque de planification et de hiérarchisation. Les réorganisations majeures opérées au sein de la fonction financière et de la DRH ont apporté de réels progrès mais ne permettent pas encore de mettre leurs activités au service de la politique de l'université ; la politique immobilière peine à poursuivre sa trajectoire, pourtant prometteuse. De même, les outils de pilotage restent souvent artisanaux, et la démarche qualité en est encore aux prémices. En revanche, l'université pourra s'appuyer sur la qualité d'un certain nombre de ses services, sur la qualité de ses relations avec les collectivités territoriales, et sur le soutien de personnalités qui partagent sa stratégie.

Le choix raisonné des deux axes prioritaires de recherche organisés au sein de structures fédératives de recherche, avec l'appui de la maison de la recherche, constitue une politique volontariste, qui n'empêche pas le soutien à d'autres thématiques de qualité. Les forces scientifiques apparaissent équilibrées entre les deux axes, et le nombre d'EC produisant en nette hausse, tout comme le budget recherche. Les relations avec les EPST sont fructueuses et le partenariat avec le pôle européen d'innovation fruits et légumes est fort ; les structures de pilotage de la recherche simplifiées sont bien acceptées, mais on déplore un manque de système d'information structuré et donc de tableau de bord.

En ce qui concerne la valorisation de la recherche, la volonté affichée de l'appuyer se traduit, dans les faits, par une politique de moyens plus que par la définition d'objectifs quantifiés, et il reste à faire évoluer la création d'activités, la gestion de la propriété intellectuelle, ainsi qu'à clarifier la situation des presses universitaires.

L'offre de formation apparaît bien harmonisée en licence générale, mais le recentrage des thématiques au niveau master demeure nécessaire. En effet, la pluridisciplinarité reste une caractéristique institutionnelle qui pose la question de la capacité à soutenir financièrement des petites formations. L'IUT est dynamique et bien intégré à l'université. Une stratégie en matière de formation continue et d'apprentissage est en cours de développement, mais laisse de nombreuses marges de progrès, tandis que la politique d'orientation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle est de qualité et demande à être amplifiée. Les écoles doctorales constituent un véritable atout pour les doctorants.

L'UAPV soutient la vie étudiante au travers du Cevu et du BVE ; un véritable dynamisme culturel structure la politique d'établissement dans ce domaine, les étudiants sont heureux d'appartenir à l'UAPV. Les associations étudiantes sont bien soutenues et encadrées. Toutefois la répartition des populations étudiantes entre deux sites crée des disparités de traitement qui gagneraient à être lissées.

La mobilité des étudiants est dynamique et diversifiée, mais l'enjeu crucial de l'internationalisation de l'UAPV demande à être mieux suivi.

Le mode de gouvernance est consensuel, mais le processus décisionnel manque encore singulièrement de transparence, ce qui n'empêche pas le dialogue social de rester de qualité. La démarche qualité est globalement insuffisamment développée et partagée, et reste en particulier balbutiante dans le domaine de la pédagogie. La communication externe est quant à elle réussie dans un contexte mouvant et difficile, mais nécessitera encore des ajustements avec la communication interne et des outils plus élaborés.

## I – Les points forts

- Un choix raisonné et priorisé des axes de développement scientifique.
- Une bonne lisibilité nationale grâce à une communication externe efficace.
- Une politique partenariale particulièrement active produisant de bons résultats.
- Une structuration harmonisée des formations en licence générale.
- Un fort sentiment d'appartenance à l'établissement qui favorise l'engagement.

## II – Les points faibles

- Des processus décisionnels et gestionnaires manquant de formalisation et souvent de transparence.
- Des fonctions “soutien” fragiles répondant certes à un manque criant de moyens humains mais aussi à un défaut d'organisation et à un manque d'outils.
- De trop nombreuses mises en chantier de projets, au regard de la taille de l'établissement et des choix qu'il a opérés.
- Une offre de niveau master trop large.
- Une défaillance des démarches qualité et de mesure de la performance, une absence d'outils de pilotage efficaces, des faiblesses dans le système d'information.

## III – Les recommandations

- Installer, formaliser et consolider les outils d'aide au pilotage dans les trois dimensions de suivi, prévision et prospective et veiller à ce qu'ils soient pleinement partagés.
- Améliorer les circuits de communication interne pour favoriser l'appropriation des décisions par la communauté universitaire.
- Prioriser les nombreux chantiers en cours.
- Conduire jusqu'à son terme la phase opérationnelle de chacune des décisions prises par l'établissement.
- Veiller à un traitement équitable des questions de vie étudiante entre les deux sites et clarifier la répartition des responsabilités dans ce domaine.

# Liste des sigles

## A

|       |  |
|-------|--|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| AMU   | Aix-Marseille Université   |
| ANR   | Agence nationale de la recherche                                   |
| APB   | Admission post-Bac   |

## B

|        |  |
|--------|--|
| BAIP   | Bureau d'aide à l'insertion professionnelle  |
| BIATSS | (Personnels de) bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens de service et de santé |
| BQR    | Bonus qualité recherche  |
| BU     | Bibliothèque universitaire   |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante   |

## C

|       |   |
|-------|---|
| CA    | Conseil d'administration  |
| CAF   | Caisse d'allocations familiales   |
| CEA   | Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives                      |
| CED   | Collège des études doctorales   |
| CERI  | Centre d'enseignement et de recherche en informatique                               |
| Cevu  | Conseil des études et de la vie universitaire                                       |
| CFA   | Centre de formation d'apprentis   |
| Cifre | Convention industrielle de formation pour la recherche                              |
| CIRAD | Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement |
| CNRS  | Centre national de la recherche scientifique  |
| COS   | Comité d'orientation stratégique  |
| CPER  | Contrat de projets État-région  |
| CR    | Chargé de recherche   |
| CRCT  | Congés pour recherches ou conversions thématiques                                   |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires                              |
| CRSU  | Comité régional du sport universitaire  |
| CS    | Conseil scientifique  |
| CUFEP | Centre universitaire de formation des enseignants et des formateurs                 |

## D

|       |   |
|-------|---|
| DEG   | Droit Économie Gestion                              |
| DFCG  | Direction des finances et du contrôle de gestion    |
| DGS   | Direction générale des services                     |
| DOCUP | Document unique de programmation                    |
| DOSI  | Direction opérationnelle des systèmes d'information |
| DR    | Directeur de recherche                              |
| DRH   | Direction des ressources humaines                   |
| DU    | Diplôme universitaire                               |
| DUT   | Diplôme universitaire de technologie                |

## E

|         |  |
|---------|--|
| EA      | Équipe d'accueil   |
| EC      | Enseignant-chercheur   |
| ED      | École doctorale  |
| EHESS   | École des hautes études en sciences sociales                   |
| ENT     | Environnement numérique de travail                             |
| EPST    | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| Equipex | Équipements d'excellence (appel à projets)                     |
| ETD     | Équivalent travaux dirigés                                     |
| ETP     | Équivalent temps plein   |

## F

|       |  |
|-------|--|
| FC    | Formation continue   |
| FI    | Formation initiale   |
| FLE   | Français langue étrangère  |
| FOAD  | Formation ouverte et à distance                                    |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |

## G

|      |   |
|------|---|
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
|------|---|

## H

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| HCC | Heures de cours complémentaires |
|-----|---------------------------------|

## I

|        |  |
|--------|--|
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche              |
| Inra   | Institut national de recherches agronomiques   |
| INSHS  | Institut national des sciences humaines et sociales  |
| INSII  | Institut national des sciences de l'information et interactions                                  |
| IRD    | Institut de recherche pour le développement  |
| IRSTEA | Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture |
| ISO    | Organisation internationale de normalisation   |
| IUFM   | Institut universitaire de formation des maîtres  |
| IUT    | Institut universitaire de technologie  |

## L

|       |   |
|-------|---|
| Labex | Laboratoires d'excellence                   |
| LEA   | Langues étrangères appliquées               |
| LMD   | Licence-Master-Doctorat                     |
| LOLF  | Loi organique relative aux lois de finances |
| LP    | Licence professionnelle                     |

## M

|      |  |
|------|--|
| MCF  | Maître de conférences                                    |
| MESR | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche |

## O

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| OVE | Observatoire de la vie étudiante |
|-----|----------------------------------|

## P

|       |   |
|-------|---|
| PACA  | Provence-Alpes-Côte d'Azur                    |
| PEDR  | Prime d'encadrement doctorale et de recherche |
| PEIFL | Pôle européen d'innovation fruits et légumes  |
| PES   | Prime d'excellence scientifique               |
| PME   | Petite et moyenne entreprise                  |
| PMI   | Petite et moyenne industrie                   |
| PR    | Professeur des universités                    |
| PRES  | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |

## R

|      |   |
|------|---|
| RCE  | Responsabilités et compétences élargies                 |
| REVE | Réseau et espace vie étudiante (local)                  |
| RH   | Ressources humaines                                     |
| RNCP | Répertoire national des certifications professionnelles |

## S

|         |  |
|---------|--|
| SATT    | Société d'accélération du transfert de technologie                         |
| SCD     | Service commun de documentation  |
| SCUIO   | Service commun universitaire d'information et d'orientation                |
| SFR     | Structure fédérative de recherche  |
| Shon    | Surface hors œuvre nette   |
| SHS     | Sciences humaines et sociales  |
| SI      | Système d'information  |
| Sifac   | Système d'information financier analytique et comptable                    |
| SIUMPPS | Service interuniversitaire de médecine préventive et promotion de la santé |
| SRI     | Service des relations internationales                                      |
| STS     | Sciences, technologies, santé  |
| STIL    | Service technique immobilier et logistique                                 |
| SUAPS   | Service universitaire des activités physiques, sportives                   |

## T

|      |  |
|------|--|
| TICE | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |
|------|--|

## U

|      |  |
|------|--|
| UAPV | Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse |
| UE   | Unité d'enseignement                         |
| UEO  | Unité d'engagement d'ouverture               |
| UFR  | Unité de formation et de recherche           |
| UMR  | Unité mixte de recherche                     |

## V

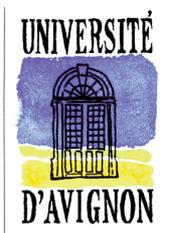
|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |
| VAP | Validation des acquis professionnels  |
| VP  | Vice-président                        |
| VPE | Vice-président étudiant               |

## W

|      |  |
|------|--|
| WIFI | <i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil) |
|------|--|



# Observations du président



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

>>>

Présidence  
Direction Générale des Services

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

à

Monsieur le Directeur de la Section des établissements  
de l'AERES  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Avignon, le 13 juillet 2012

**Objet : Rapport d'évaluation de l'UAPV dans sa version définitive  
Observations de l'Établissement**

**V/Réf. : S1/PT/SP/2012/255 – dossier suivi par Solange Pisarz**

**N/ Réf. : EE/JD – 2012-146**

Monsieur le Directeur,

Nous accusons réception du rapport AERES qui dresse une évaluation de l'Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse. Cette évaluation décrit avec justesse les points forts de notre établissement : une stratégie scientifique forte ancrée sur le territoire vauclusien et offrant désormais à ce dernier de véritables opportunités en termes de recherche et d'innovation tant sur le plan régional, national qu'international. En choisissant d'être identifiée sous la double bannière de la *Culture* et des *Agrosciences*, l'Université d'Avignon et de Pays de Vaucluse, pluridisciplinaire par essence, aspire à jouer un rôle de premier plan en ce qui concerne ces deux thématiques tout en offrant le meilleur service de recherche et de formation dans l'ensemble de ses secteurs.

Un atout majeur de notre université aujourd'hui, pour atteindre ses objectifs à moyen terme, est d'avoir su décliner son offre de formation avec une forte préoccupation d'ancrage territorial habitée par des spécificités qu'on ne retrouve nulle part ailleurs sur le plan national.

Au moment où s'est déroulée notre évaluation, nous achevons un important travail de réorganisation en cours depuis cinq ans afin de mettre en cohérence l'ensemble des forces de notre établissement avec les objectifs que nous nous étions fixés, sur les plans de notre politique scientifique, de formation et d'insertion professionnelle. Au demeurant, cette restructuration laisse d'ores et déjà apparaître aux yeux de nos évaluateurs le principal point critique que nous espérons résoudre lors de la négociation de notre contrat d'établissement : la faiblesse de nos moyens au regard du rôle et des missions que nous devons honorer. Le rapport d'évaluation, en mettant l'accent sur ces points de fragilité, confirme notre analyse et accentue les attentes, souvent exprimées, de notre communauté universitaire.

UNIVERSITÉ D'AVIGNON  
ET DES PAYS DE VAUCLUSE

Présidence  
Direction Générale des Services

Campus centre-ville  
Site Ste Marthe  
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>

1/2 \_ 13/07/2012

Il est nécessaire de rappeler que l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse est installée sur un territoire fragile, que le Vaucluse demeure le département où la moyenne générale de diplômés est la plus basse de France, où le taux de boursiers en première année de licence est le plus élevé et, qu'à ce titre, le rôle que nous jouons sur notre territoire mérite une attention soutenue. Les résultats obtenus en sortie de diplôme, la qualité et le haut niveau de la recherche développée dans toutes les disciplines présentes dans notre université sont le gage qu'une université dont le nombre d'étudiants varie entre 7 500 et 10 000 est une configuration pertinente sur le plan structurel pour développer la recherche et l'enseignement supérieur en France. L'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, un établissement de taille raisonnée, a également su insuffler un fort sentiment d'appartenance essentiel à la réussite de tous ses objectifs.

Nous souhaitons donc aujourd'hui que cette réussite s'appuie sur une délégation de moyens humains et financiers directement corrélée à notre projet d'établissement afin que notre structure générale soit consolidée pour inscrire sur la longue durée l'ensemble de nos missions.



Emmanuel ETHIS

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse a eu lieu du 13 au 15 mars 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Herbert **Néry**, professeur des universités (Université de Lorraine).

## Ont participé à l'évaluation :

Yves **Artur**, professeur des universités, Université de Bourgogne ;

Laureline **Errard**, étudiante, Université de Lorraine ;

Everest Santiago **Funes**, consultant international, ancien directeur à l'Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture ;

Jacques **Mathieu**, directeur général adjoint, Arvalis Institut du végétal ;

Christine **Poirier**, maître de conférences, Université de Tours ;

Sylvie **Rouxel**, maître de conférences, Université Grenoble 2 - Pierre Mendès France,

Laurence **Vedrine**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Solange **Pisarz**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.