



AVIGNON UNIVERSITE

Présentation de la candidature

PIA4 – ExcellencES

Projet *ACTES*

*Avignon université Catalyseur d'un Territoire
d'ExcellenceS*

La candidature au PIA4 ExcellencES d'Avignon Université s'appuie sur une stratégie de différenciation qui a été initiée depuis 25 ans à travers le recentrage de son activité scientifique et pédagogique sur deux axes liés aux principaux domaines d'activité économique de son territoire : **Agrosciences et Culture, patrimoine, sociétés numériques**. Cette stratégie a permis à Avignon Université de forger **la signature qui lui est aujourd'hui reconnue**. Avignon Université est maintenant à un tournant de son histoire. **La réalisation de son plein potentiel** scientifique et pédagogique, le renforcement de sa contribution au développement du territoire, l'accroissement de sa visibilité et de son attractivité internationale nécessitent une transformation profonde de l'établissement. Cette transformation passera par la création d'instituts afin que les structures de l'établissement soient représentatives de son projet et le servent avec plus d'efficacité. Cette transformation sera accompagnée par une importante **modernisation globale de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement**. Enfin, Avignon Université affirmera son rôle déterminant dans le fonctionnement et le pilotage de ses écosystèmes de recherche, d'innovation et de formation par la **création d'une coordination territoriale**.

1. UNE SIGNATURE DE DIFFÉRENCIATION EFFECTIVE ET RECONNUE, MAIS UN POTENTIEL QUI PEINE À SE RÉALISER PLEINEMENT. CONTEXTE ET POSITIONNEMENT DU PROJET / CONTEXT AND SCOPE OF THE PROJECT

1.1. DEUX AXES THÉMATIQUES QUI DÉFINISSENT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DEPUIS 25 ANS

Avignon Université (AU) est implantée sur deux campus : l'un situé au centre de sa ville d'art et d'histoire, l'autre au cœur du technopôle d'*Agroparc*. L'établissement s'investit avec un budget annuel de 63 M€ dans la réponse aux besoins de son territoire en développant une offre de formation adaptée, une recherche à rayonnement international et en mettant son expertise scientifique au service des entreprises.

Depuis 25 ans, AU développe de manière constante et croissante une politique volontariste de différenciation au regard du paysage national et régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (ESRI). Ses champs thématiques scientifiques sont concentrés essentiellement sur deux axes de différenciation définis en fonction du potentiel de développement économique de son territoire et de ses besoins : **Agrosciences** d'une part, **Culture, Patrimoine, Sociétés numériques** d'autre part.

Le contrat d'établissement des années 1995-1999 définit et acte deux orientations initiales : **Agrosciences** et **Culture, Patrimoine**.

L'axe Agrosciences

L'économie du territoire est traditionnellement agro-alimentaire avec des acteurs industriels d'importance nationale. AU bénéficie de la proximité du centre régional Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) de l'Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement (INRAE) avec lequel elle conduit des recherches dans les domaines de l'agrobiologie, de la chimie du végétal, des effets santé de l'alimentation, de la physiologie, de la pathologie, de la génétique et de l'amélioration des fruits et des légumes ainsi qu'en gestion de l'eau en environnement méditerranéen.

L'axe *Culture, Patrimoine, Sociétés numériques*

La région d'Avignon, qui est fortement empreinte de patrimoine, est également une terre de culture et de grands festivals à rayonnement international. Cet environnement offre un vivier de partenaires pour l'université. L'intense activité scientifique sur les questions de la transformation numérique de la société a conduit, dans le contrat 2013-2017, à associer ce volet « Sociétés numériques » à l'axe *Culture, Patrimoine*, facilitant ainsi l'intégration d'autres équipes de recherche à cet axe de l'établissement.

Depuis le rapport d'évaluation de l'établissement par le Conseil National de l'Évaluation (CNE) de 2002, toutes les évaluations successives (AERES et HCERES) ont salué cette stratégie constante et son renforcement, d'autant plus pertinente que les axes retenus sont en synergie avec les stratégies de développement économique des collectivités territoriales du Vaucluse et avec les opérations d'intérêt régional (OIR) de la Région PACA (OIR "Naturalité" et OIR "Tourisme et industries créatives"). AU contribue ainsi activement à la *smart specialization strategy* souhaitée par l'Union Européenne pour les régions.

La contribution d'AU et son rôle civique s'appuient sur une compréhension et une analyse factuelle des besoins, des priorités de son territoire et de ses populations, élaborée en collaboration avec ses partenaires locaux. A travers sa politique volontariste de différenciation, AU contribue au développement de son territoire.

Cette signature de différenciation constitue le fil conducteur de toutes les décisions stratégiques de l'établissement depuis la fin des années 1990.

De 2013 à 2017, 85 % des recrutements d'enseignants-chercheurs (EC) ont été réalisés avec des profils parfaitement en adéquation avec la stratégie de l'établissement. Depuis 2018, ce taux a atteint 100 %. L'environnement de la recherche dans l'établissement s'est également structuré autour de ces axes. Des structures fédératives de recherche (SFR) animent des actions pluridisciplinaires. Deux écoles universitaires de recherche (EUR), dont une labellisée par le PIA3, ont également été créées.

En matière de formation, AU peut aujourd'hui revendiquer que plus de 70 % de la centaine de mentions et parcours (Licences, Masters, Licences professionnelles, diplômes d'Institut Universitaire de Technologie (IUT)) portée par l'établissement et 90 % des mentions de doctorat et d'habilitation à diriger des recherches (HDR) se rattachent à ses axes de différenciation. Plus de 90 % des formations créées au cours de la décennie écoulée l'auront été au cœur des axes, que ce soit en formation initiale ou en formation continue.

1.2. DEUX ÉCOSYSTÈMES DE RECHERCHE, DE FORMATION ET D'INNOVATION

Le choix des axes s'est également appuyé sur la présence de partenaires scientifiques, pédagogiques et socio-économiques importants. AU a su ainsi développer **deux écosystèmes territoriaux d'innovation dont elle est aujourd'hui le centre névralgique.**

L'écosystème *Agrosciences*



L'écosystème *Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques*



Les écosystèmes thématiques regroupent les grands instruments de la politique scientifique, de formation, partenariale d'AU sur ses thématiques identitaires. Ils ont notamment permis de gagner des grands projets financés principalement par le PIA3, accélérant le processus de différenciation de l'établissement sur ses missions fondamentales : EUR Implanteus, Nouveaux Coursus Universitaires (NCU), Instituts Carnot, Société Universitaire et de Recherche (SUR) Villa Creative. Ils s'appuient sur des partenariats stratégiques avec les organismes de recherche, l'INRAE et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Ils intègrent des interfaces avec l'environnement socio-économique.

1.3. L'ENJEU ACTUEL : LIBÉRER LE POTENTIEL DE L'ÉTABLISSEMENT PAR DES ACTIONS D'ENVERGURE

Les orientations stratégiques d'Avignon Université ont été confortées par des résultats significatifs :

- l'établissement bénéficie depuis longtemps de la reconnaissance des organismes nationaux (INRAE et CNRS) avec lesquels il a noué depuis longtemps des partenariats forts (unités mixtes de recherche (UMR), SFR, FR, EUR) ;
- sa recherche est reconnue aux niveaux national et international (une moyenne de 26 % de réussite aux demandes ANR sur les six dernières années ; un classement dans le top 15 des déposants de brevets en Région PACA en 2019) ;
- ses succès à différents volets du PIA ont montré la crédibilité de ses projets : 1 NCU, 1 Territoire d'Innovation Pédagogique (TIP) (avec Aix-Marseille Université), 1 EUR, 1 SUR, permettant, dans différents secteurs d'activité de l'établissement, d'acquérir des outils plus dynamiques et plus adaptés au contexte actuel de l'ESRI ;
- l'établissement a été à l'initiative et au cœur de deux Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ), l'un en *Agriculture, Agroalimentaire et Alimentation* (CMQ 3A), l'autre en *Industries Culturelles et Créatives* (CMQ ICC) en collaboration avec Université Côte d'Azur (UCA), afin de coordonner toutes les opportunités de formation et d'insertion professionnelle dans ces secteurs.

Toutes ces actions ont permis d'amorcer considérablement la transformation de l'établissement. La signature d'AU découle ainsi d'une triple trajectoire :

- une trajectoire de différenciation ancienne qui a produit un fort recentrage thématique de nos activités scientifiques et pédagogiques ;
- une trajectoire d'ancrage territorial qui se caractérise aujourd'hui par la position centrale qu'occupe l'établissement dans les écosystèmes territoriaux de recherche, d'innovation et de formation et par les retombées économiques, sociales et culturelles significatives de son action sur le territoire ;
- une trajectoire particulièrement performante en termes d'usage des moyens publics qui se mesure au regard de la diversité des actions d'ESRI portées, de leur quantité et de leurs résultats rapportés au moyens récurrents dont dispose l'établissement.

La trajectoire globale d'AU s'inscrit ainsi pleinement dans les grandes dynamiques de transformation de l'ESRI français et des politiques publiques qui les sous-tendent.

AU est cependant à un tournant de son histoire. Son essor pourrait s'infléchir si les verrous à la fois structurels et fonctionnels qui limitent la réalisation de son plein potentiel ne sont pas levés rapidement. Nous faisons du dépassement de ces verrous trois grands défis qui structurent notre candidature à l'appel à projets (AAP) ExcellencES et justifient notre besoin d'un financement spécifique :

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

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

- Enfin, cette restructuration profonde et ambitieuse ne produira tous les effets souhaités qu'avec le soutien d'une transformation importante de l'organisation et du fonctionnement de toute l'administration de l'établissement. La clé de la réussite du projet consiste en effet à rendre aux personnels en charge des missions de formation et de recherche la disponibilité nécessaire pour se consacrer aux activités innovantes et partenariales. Pour y parvenir, l'administration doit intégralement repenser l'organisation des missions de support et de soutien aux formations et à la recherche. Cela passera par une transformation radicale de l'organisation des services, des procédés et des outils utilisés. Un usage massif, renouvelé et pleinement intégré des outils numériques accroîtra la fluidité et la réactivité du fonctionnement de l'établissement et libérera du temps de travail qui sera réinvesti dans le portage de nouvelles actions et l'amélioration continue de la qualité de service. Une telle transformation nécessite un accompagnement financier important, bien au-delà des capacités ordinaires d'un Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP).

Tels sont les objectifs qu'à travers le projet [ACTES] AU vise à échéance raisonnable pour finaliser sa transformation et consolider son ancrage dans son territoire. Les spécificités de l'établissement et de son territoire nous permettent d'aspirer à un haut niveau d'intégration de tous les éléments de cette transformation. Nous avons l'ambition de faire d'AU un **démonstrateur de ce que pourrait être une université de proximité hautement efficiente et à fort impact territorial dont les thématiques scientifiques et pédagogiques, soutenues par une dynamique d'écosystèmes, sont visibles à l'international.**

2. DESCRIPTION DU PROJET / PROJECT DESCRIPTION

2.1. STRUCTURER AVIGNON UNIVERSITÉ EN DEUX INSTITUTS THÉMATIQUES POUR MIEUX RÉPONDRE AUX GRANDS DÉFIS SOCIÉTAUX SUR NOS AXES DE DIFFÉRENCIATION ET RENFORCER L'OUVERTURE SUR NOTRE TERRITOIRE

2.1.1 Le modèle des instituts d'Avignon Université

Un institut est une structure de formation et de recherche regroupant l'ensemble des laboratoires et des départements de formation porteurs d'un axe thématique prioritaire. Il constitue également un outil de coordination territoriale sur cet axe.

Objectifs

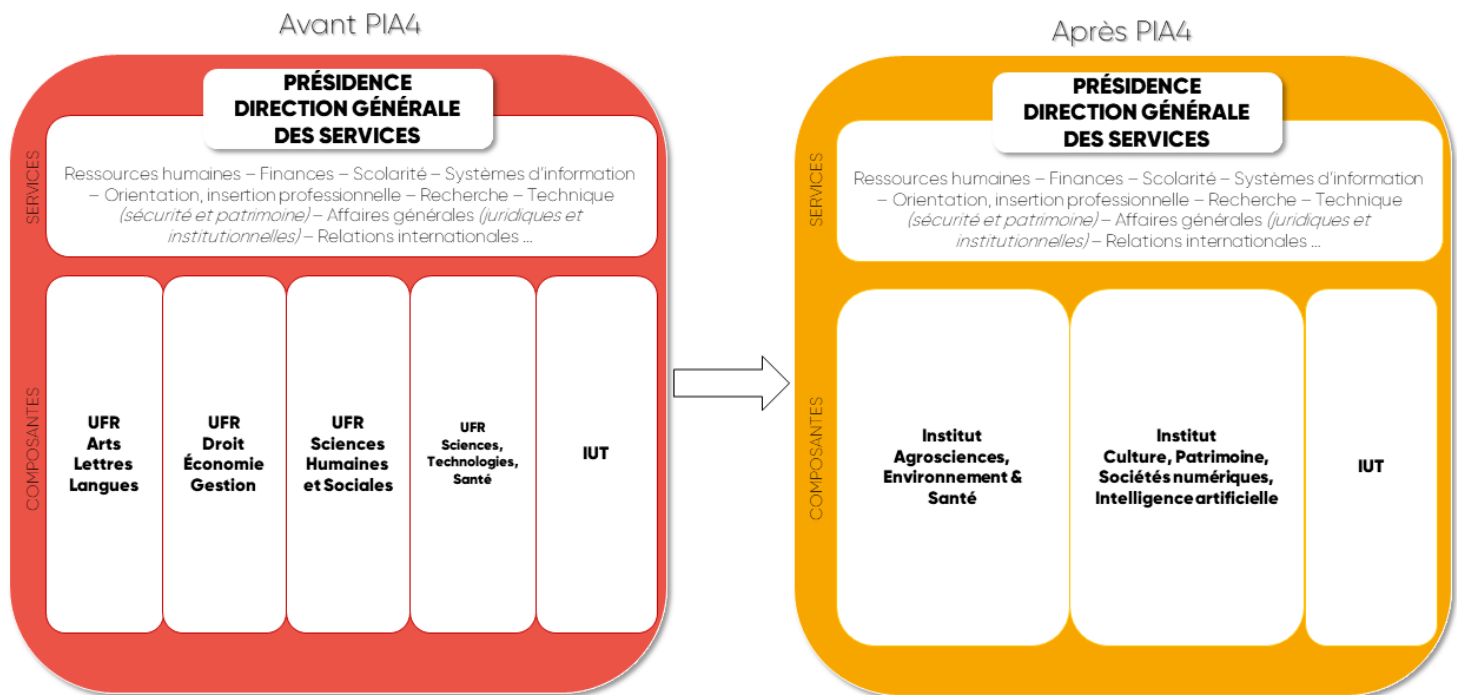
Le projet ACTES conduira à la création d'un institut par axe de différenciation. Ces structures permettront :

- l'extension des écosystèmes thématiques aux grands acteurs académiques, socio-économiques, industriels et culturels du territoire ;
- la mise en visibilité de l'établissement sur ses axes de différenciation ;
- un pilotage stratégique des axes intégrant la coordination territoriale ;
- l'amélioration de la qualité du support administratif, redonnant aux enseignants et chercheurs la capacité d'engagement dans des projets innovants.

Missions

Les instituts thématiques sont des composantes de l'établissement qui regroupent un ensemble de structures de recherche et de formation sur une thématique prioritaire. Les instituts englobent les formations de la première année de licence (L1) au doctorat. Les structures constituantes des instituts peuvent être des laboratoires de recherche, des départements de formation, des centres d'enseignement et de recherche, des SFR, des EUR. Ils associent des partenaires de recherche ou de formation (publics ou privés) et des structures d'interface avec les environnements socio-économiques (pôles de compétitivité, observatoires régionaux...).

Un institut porte le projet scientifique et de formation de l'établissement sur un domaine prioritaire. Dans ce domaine, il participe à l'élaboration des orientations stratégiques ; il met en œuvre une politique de recherche et de formation spécifique ; il organise au plan administratif et financier la recherche et les enseignements qui lui sont confiés. Il a vocation à développer des partenariats stratégiques dans son domaine de spécialité de façon aussi intégrative que possible. Il porte les projets phares de l'établissement dans le domaine scientifique qu'il couvre, par exemple les chaires partenariales ou les laboratoires communs (LabCom). La création d'un institut par axe de différenciation s'accompagnera de la suppression des UFR disciplinaires actuelles.



Positionnement scientifique : lieux d'expertise disciplinaire et d'ouverture interdisciplinaire

Le projet scientifique de l'établissement adresse des sujets à fort potentiel d'impact socio-économique. Les questions de recherche sous-jacentes doivent mobiliser des expertises scientifiques variées, complémentaires, en interactions régulières. Le décroisement disciplinaire est donc nécessaire et scientifiquement productif, mais il doit s'appuyer sur des expertises disciplinaires reconnues et soutenues. La création d'instituts thématiques répond à cette double exigence de renforcement de l'expertise disciplinaire et d'ouverture pluridisciplinaire. Les instituts intégreront les fédérations de recherche, espaces communs, partagés, inter-disciplinaires, stimulant et accompagnant les laboratoires dans leur démarche d'ouverture disciplinaire. Ils s'appuieront sur les EUR en place ou à construire, pour développer l'internationalisation, et sur les tiers-lieux universitaires – Villa Créative et Villa Naturalité – pour structurer et accélérer des dynamiques territoriales sur les thématiques identitaires de l'établissement.

Recherche long terme et partenariats

Les dynamiques scientifiques se développent conjointement sur différentes échelles temporelles, correspondant à des ambitions, des enjeux et des risques scientifiques différents. Ces échelles de temps conditionnent les questions de recherche qui sont abordées et la façon dont elles sont formulées. La mise en place d'instituts porteurs d'écosystèmes territoriaux, centrés sur des questions à forts enjeux sociétaux et économiques, n'est pas un projet d'hyper-contextualisation de la recherche. Elle vise à soutenir des recherches à très fort potentiel d'impact, sur un temps potentiellement long, et à mettre en place les outils favorisant la transformation des résultats de cette recherche en valeur ajoutée sociétale et économique. Cette dimension du projet sera portée par les grandes opérations structurantes, en particulier les EUR et les chaires partenariales.

Innovation et impact socio-économique

Les instituts thématiques sont des outils qui doivent entraîner l'ensemble des composantes de l'écosystème : partenaires académiques (et notamment organismes de recherche), socio-économiques, structures

d'interfaces et dédiées à l'innovation, organismes de formation, etc. Cette intégration permettra d'augmenter considérablement l'empreinte de l'établissement sur son territoire et de créer de nouvelles synergies territoriales productrices de connaissance et de valeur. Cette amplification des impacts sociétaux et économiques du projet reposera sur le développement des partenariats scientifiques, une politique intégrée d'accompagnement à l'innovation supportée par un campus de l'innovation et de l'entrepreneuriat par institut, l'engagement dans un programme « science par et pour la société » original.

2.1.2 Institut Agrosiences, environnement et santé

L'institut Agrosiences, Environnement et Santé (IAE&S) est centré sur les systèmes agroalimentaires, en particulier sur les zones méditerranéennes. Il regroupe six laboratoires de recherche sous tutelle d'AU, la FR Tersys, l'EUR Implanteus partagée avec l'INRAE, huit départements de formation pour environ 2 500 étudiants. Il est le support d'une politique de site commune à AU et à l'INRAE.

Le projet de l'institut

Les systèmes agroalimentaires sont au cœur de multiples enjeux majeurs, dont la criticité augmente avec la croissance de la population mondiale et l'accélération du changement climatique. Les pressions contraires qui s'exercent sur eux obligent à des approches globales qui doivent intégrer non seulement l'exigence d'une production agricole capable de nourrir 10 milliards d'individus en 2050, mais aussi les effets santé de l'alimentation, la sécurité alimentaire, la durabilité des systèmes, leur impact et l'effet que les mutations environnementales multiples exercent ou exerceront sur eux. Les transformations profondes induites par ce contexte se projettent de façon particulière sur les régions climatiques méditerranéennes, qui couvrent plus de 3 millions de km² de terres sur quatre continents.

La région d'Avignon est un territoire très représentatif de ces zones : plus 20 % de la production nationale de fruits et 50 % des 2 700 M€ générés par la production agricole en PACA sont issus de son bassin. Elles sont directement impactées par l'intensification des cultures, la qualité de l'eau et des sols, l'urbanisation, les divers effets du changement climatique, les changements de pratiques alimentaires... Ces changements concernent non seulement l'ensemble de la chaîne de production végétale mais aussi les espaces dans lesquels les systèmes alimentaires se développent – espaces géographiques, sociaux, économiques, juridiques...

Ces questions relèvent de divers champs disciplinaires issus des sciences « exactes » mais aussi des sciences humaines et sociales. L'IAE&S réunira des compétences pluridisciplinaires pour une approche holistique des questions liées à la production alimentaire de demain, dans le contexte particulier du bassin méditerranéen. Cette association de disciplines scientifiques complémentaires contribuera à la spécificité de positionnement scientifique du site sur des questions liées à l'anticipation et à l'accompagnement des transitions sociétales et économiques du domaine. Il s'appuiera sur le partenariat AU-INRAE et contribuera à une meilleure articulation des politiques scientifiques des deux partenaires, à une concertation sur le partage de ressources et de compétences dans des conditions à définir, et à une concertation sur les procédures et les conditions de l'accompagnement technique et administratif des laboratoires.

Les forces scientifiques, les partenaires impliqués et l'offre de formations

Le volet *Agrosiences* de la politique de différenciation d'AU repose sur un partenariat très structurant avec l'INRAE. Il couvre les activités de sept laboratoires d'AU, représentant un effectif total de 126 chercheurs et EC titulaires sur le site d'Avignon. Ce partenariat se développe essentiellement avec le centre INRAE

PACA, avec lequel AU porte une politique de site très intégrée et particulièrement productive. Il a permis le partage d'une politique de site affirmée et celui de grands outils de mise en œuvre de cette politique (plateformes 3A, SFR Tersys, Ecole Doctorale (ED) 536, EUR Implanteus). Le centre INRAE PACA rassemble environ 1 300 personnels pour vingt laboratoires, majoritairement implantés sur le site avignonnais (800 personnels, 7 unités propres de recherche - UPR, 2 UMR, 1 unité de service - US - et 3 unités expérimentales - UE).

L'offre de formation regroupe 12 licences, 3 Coursus Master Ingénierie (CMI), 4 masters, le master international de l'EUR *Intermedius* et 110 doctorants.

L'IAE&S associera l'INRAE à travers le centre INRAE PACA et ses départements (AgroEcoSystem, BAP, SPE, Transform, AlimH, ACT, AQUA, MICA, avec le soutien d'ECODIV et de MATHNUM) comme un premier partenaire, intégré au pilotage de l'institut et associé aux décisions de mise en œuvre de ses projets scientifiques et pédagogiques.

Le pôle de compétitivité *Innov-Alliance* est un partenaire majeur de l'établissement et de l'INRAE. Il sera un des grands acteurs de l'IAE&S. *Innov'alliance* est une structure à l'interface des centres de recherche, de formation et de quatre filières connexes : alimentation, cosmétique, ingrédients santé et compléments alimentaires. Il fédère près de 500 acteurs de ces filières sur un périmètre géographique assez large couvrant le sud-est de la France, mais fortement ancré sur le pôle avignonnais.

L'IAE&S se dotera d'outils de développement des partenariats qui renforceront sa présence dans un écosystème territorial puissant, fortement appuyé par une politique régionale structurée par l'OIR *Naturalité*. Il se dotera d'instances de pilotage stratégiques intégrant les grands acteurs de cet écosystème.

2.1.3 Institut Culture et Patrimoine, Sociétés numériques et Intelligence Artificielle

L'institut « Culture et Patrimoine, Sociétés Numériques et Intelligence Artificielle » (ICPSI) est un institut pluridisciplinaire centré sur l'étude des mutations culturelles, sociétales et technologiques que le numérique suscite. Il regroupe neuf laboratoires de recherche, une EUR, une FR co-portée avec le CNRS, neuf départements de formation pour environ 4 300 étudiants.

Le projet de l'institut

La culture est à la fois un secteur stratégique de l'économie nationale et un facteur déterminant du développement social. Elle connaît des changements majeurs qui affectent la création artistique et culturelle mais aussi les modes de médiation et de consommation de la culture. Dans ce paysage très mouvant, Avignon joue un rôle particulier. Elle est une ville patrimoniale et un haut lieu du spectacle vivant, au centre d'un réseau territorial très dense d'acteurs de la culture.

AU développe des liens très forts avec ce réseau territorial, en investissant des thématiques majeures d'un champ de recherche relativement large, lié à la production artistique et culturelle, aux nouvelles pratiques, aux publics, aux institutions, à des représentations sociales et culturelles ancrées dans des espaces profondément modifiés par le numérique et la mondialisation. Ces mutations doivent être considérées en contexte, comme un des effets d'une révolution opérée par ou via le numérique sur les organisations sociales, économiques, politiques. Elles doivent aussi être vues comme un processus dynamique, complexe, ancré dans une histoire ancienne qui se trouve considérablement accélérée par le développement du numérique, de l'informatique ubiquitaire et de l'intelligence artificielle. Le focus scientifique de l'ICPSI couvre assez largement ces questions en amont – sur le cœur scientifique et technologique du numérique qui mobilise informatique et mathématiques – et en aval, sur l'étude des effets de la transition numérique, qui relève essentiellement des sciences humaines et sociales.

Le développement des outils scientifiques et technologiques qui sont les instruments de ces mutations, la maîtrise de leurs effets, des représentations qui la soutiennent et de ses impacts sociétaux, est un enjeu majeur pour les décennies à venir. L'ICPSI adressera ces questions en fédérant des acteurs scientifiques et socio-économiques de premier plan autour de formations et de recherches de haut niveau. Son projet reposera sur des laboratoires de rayonnement international et sur un écosystème régional très structuré sur ces thématiques. Il offrira des enseignements clairement orientés vers la recherche et l'innovation dans une perspective pluridisciplinaire et internationale, associant sciences du numérique et sciences humaines et sociales.

Les forces scientifiques, les partenaires impliqués et l'offre de formations

L'axe identitaire *Culture Patrimoine, Sociétés numériques* s'appuie sur un partenariat fort avec le CNRS qui est co-tutelle de toutes les UMR porteuses du projet et de la FR *Agorantic* co-portée avec le CNRS via l'Institut des Sciences Humaines et Sociales (INSHS) et l'Institut des Sciences de l'information et de leurs interactions (INS2I). L'ICPSI associe neuf laboratoires couvrant les champs des sciences humaines et sociales et de l'informatique. Cinq d'entre eux sont des UMR partagées avec le CNRS. L'ensemble regroupe environ 130 chercheurs et EC titulaires sur le site d'Avignon et 120 doctorants inscrits dans les écoles doctorales d'AU.

L'institut s'appuiera sur la FR *Agorantic* et sur l'EUR *Intermedius* qui sera cofinancée par le projet ACTES. Cet institut regroupera 20 licences, 3 CMI et 12 masters, 125 doctorants pour environ 4 500 étudiants.

Les partenaires qui seront impliqués dans l'ICPSI sont pour l'essentiel, les institutions culturelles, organismes de formations et de recherche sur le territoire : le Festival d'Avignon, l'Ecole des Nouvelles Images, le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), l'École supérieure de la Photo d'Arles, l'École supérieure d'Art d'Avignon, l'École d'Avignon, le Conservatoire d'Avignon, le Centre de Développement Chorégraphique National Les Hivernales... Le réseau de partenaires industriels collaborant avec les laboratoires de l'ICPSI est très riche et international, et les laboratoires impliqués génèrent plus de 65 % des ressources propres de la recherche collaborative de l'établissement. L'institut permettra de structurer ces partenariats et d'impliquer le réseau socio-économique collaboratif dans sa gouvernance à travers des sièges dédiés.

2.1.4 Des instituts porteurs d'une recherche ambitieuse, ouverte et impactante

Les instituts soutiennent une recherche à haut potentiel de rupture. Ils développent des partenariats qui accélèrent la transformation des résultats de la recherche en valeur ajoutée sociétale et économique. Ils complètent et coordonnent la chaîne de l'innovation. Leur politique scientifique s'appuie sur deux EUR, un dispositif de chaires partenariales renforcé, deux tiers-lieux universitaires (Villa Créative et Villa Naturalité), deux campus de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Le projet ACTES permettra d'agir sur trois leviers majeurs qui concernent (1) la recherche amont, (2) l'innovation et la valorisation transfert et (3) la diffusion de la connaissance vers un large public. Il s'appuiera sur des programmes dédiés et des outils créés ou renforcés par le projet ACTES, intégrés à chacun des instituts et supportés par des services communs de l'université.

Recherche long terme et partenariats

Le premier axe se concentre sur le développement d'une recherche ambitieuse, soutenue par des partenariats durables, l'extension de réseaux et l'engagement dans des programmes de recherche à long terme d'ambition internationale. Il donnera lieu à deux actions dans le projet ACTES.

Action 1 : Animer deux tiers-lieux universitaires catalyseurs des partenariats socio-économiques.

Le renforcement et l'animation de réseaux de partenaires sera supporté par deux tiers-lieux universitaires : la Villa Créative et la Villa Naturalité. La première ouvrira ses portes en 2023, récemment unique lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) SUR du PIA3. La seconde est un projet que ACTES devrait contribuer à faire aboutir. Les Villas sont emblématiques des écosystèmes territoriaux sur les thématiques prioritaires, des lieux de rencontres entre publics et institutions constitutives de ces écosystèmes, des lieux ressources supportant les collaborations de recherche, d'innovation, de formation, à l'interface du monde académique et des environnements socio-économiques et culturels. **Le projet ACTES permettra la mise en place de la Villa Naturalité sur un modèle similaire à celui de la Villa Créative. Il donnera les moyens d'établir un modèle partenarial intégré, dans lequel les acteurs de l'axe Agrosciences contribuent effectivement à la mise en œuvre de la politique de l'institut, à la valorisation de ses réseaux et de sa production.** Ces partenaires auront un accès privilégié à certaines de ses ressources (infrastructures techniques, espaces de travail, formations...).

Action 2 : L'intensification du dispositif de chaires partenariales.

Cette politique de constitution et de structuration de réseaux partenariaux se doublera d'un programme de chaires partenariales. AU a mis en place ce dispositif destiné à soutenir des partenariats durables dans des domaines de recherche stratégiques. Une chaire partenariale se développe en collaboration avec un ou plusieurs partenaires socio-économiques qui contribuent effectivement à un projet de recherche ambitieux, de rayonnement international. Elle met en visibilité l'établissement sur un de ses domaines d'excellence et renforce l'articulation recherche et formation dans ce domaine. Elle accélère le regroupement de chercheurs en équipes structurées autour d'un thème prioritaire.

Deux chaires ont été créées en 2020 et 2021 dans l'établissement (respectivement sur l'*Intelligence Artificielle* et la *Naturalité*). **Le projet ACTES permettra d'étendre massivement le dispositif et de mieux l'intégrer à des écosystèmes matérialisés par les instituts. L'objectif visé est la mise en place, à l'horizon 2026, de quatre chaires par institut. Le projet ACTES permettra de garantir le cofinancement, par l'établissement, de ces chaires qui doivent être accompagnées de bourses doctorales, d'une dotation de fonctionnement, d'un support technique et administratif.**

Innovation et valorisation

Le deuxième axe concerne l'accélération des processus de valorisation et la réduction des circuits de transfert laboratoire-société. Il repose sur deux actions, qui portent sur l'écosystème de l'innovation d'une part, sur l'accompagnement des projets de transfert et de valorisation de la recherche d'autre part.

Action 3 : La création des campus de l'innovation et de l'entrepreneuriat

Les outils et les structures dédiés à l'innovation sont nombreux. L'ensemble est riche mais complexe. La chaîne complète de l'accompagnement, qui va de la détection très précoce à la valorisation effective, reste peu maniable pour un public qui n'est, a priori, pas familier du monde de l'innovation. Par ailleurs, la détection et l'accompagnement précoce requièrent une proximité et une attention que les grandes structures mutualisées ne peuvent pas offrir.

Les campus de l'innovation et de l'entrepreneuriat seront des espaces partagés, ouverts, intégrant les dispositifs de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Ils offriront une interface simple avec l'ensemble des acteurs et des dispositifs de l'innovation (SATT, incubateurs...). Ils accompagneront les étudiants, les enseignants et les chercheurs qui projettent ou portent des projets d'innovation transférables ou de création d'entreprise. Ils mettront à leur disposition les moyens matériels et immatériels de la maturation de leur projet (pré-incubation, espaces de *co-working*, expertises). Ils seront les premiers acteurs d'une politique de détection systématique et de fluidification du processus de maturation.

Afin de faciliter les projets de création d'entreprise par ses étudiants de master et de doctorat, un diplôme d'université (DU) *Créateur d'entreprises* dispensé sur un semestre (130h) sera créé. Il pourra accueillir une vingtaine d'étudiants chaque semestre. Les blocs d'enseignements de ce DU feront partie du catalogue d'unités d'enseignement (UE) proposées aux doctorants inscrits dans les deux Écoles Doctorales d'AU.

Action 4 : Le renforcement des services d'appui au transfert et à la valorisation

AU a développé très fortement sa recherche collaborative depuis 2016. Bien que les recettes générées aient été multipliées par 3.7 en 5 ans, un potentiel important reste à réaliser. **Le maintien de cette dynamique est cependant conditionné par un renforcement de la structure d'appui que le projet ACTES permettra. Il s'agira :**

- **de professionnaliser la relation partenariale : le renforcement de la réactivité des services et le suivi personnalisé des contrats de recherche doivent sécuriser la relation pour chacun des partenaires et décharger les chercheurs de l'ensemble des tâches d'administration et de support technique qui les détournent de leurs missions principales ;**
- **d'accélérer les processus de valorisation et de transfert des résultats de la recherche autour des thématiques prioritaires. Ce travail de valorisation s'appuiera sur des réseaux de partenaires notamment constitués autour des Villas.**

Cette politique mobilisera les outils déployés ces dernières années, en particulier les instituts Carnot (Qualiment et Cognition), les infrastructures de recherche ouvertes, les Villas, les structures aux interfaces avec le monde socio-économique (pôle *Innov'Alliance*, cluster ICP, etc.).

Elle sera portée, en amont, par une « cellule partenariats » en capacité d'assurer le support technique et administratif du développement des réseaux de partenaires (prospection, mises en relation, animation du réseaux, communication) et d'accompagnement des projets collaboratifs sur la totalité de leur cycle de vie (montage des projets, mise en œuvre, suivi, valorisation), qu'il s'agisse de projets de recherche collaboratifs, de valorisation, ou de grands projets de recherche tels que les chaires partenariales.

Les recettes générées par la recherche en partenariat industriel et la cession de PI (droits de propriété intellectuelle) ont représenté, en 2021, près de 2.2M€. L'objectif du projet ACTES est de maintenir une croissance moyenne de cet indicateur de 10 % par an. Cet objectif, crédible au regard de la dynamique d'ores et déjà engagée et du potentiel de l'établissement, devrait permettre d'atteindre une forme d'autofinancement de services qui seront pérennisés.

Diffusion de la connaissance vers un public large.

Ce troisième axe concerne la diffusion de la connaissance vers un large public. Il vise non seulement la publicisation des bénéfices de la science pour la société mais aussi le partage des valeurs fondatrices de la

science et des processus de construction de la connaissance. Il participe à la stratégie nationale sur le sujet « science avec et pour la société ».

Action 5 : Création d'un laboratoire du dialogue science-société

La mise en œuvre de ce projet s'appuiera d'abord sur la mobilisation de nouvelles formes de médiatisation pour un accès effectif à tous les publics et en particulier aux publics jeunes, distants de l'université. Le jeune public utilise des moyens de communication qui évoluent continûment et qui passent par des terminaux légers – smartphones, tablettes, micro-console de jeux vidéo... L'accès aux publics distants de l'université doit passer par ces médias alternatifs dans un contexte d'évolution conjointe et permanente des pratiques et des technologies supports de la médiatisation.

D'autre part, les Villas sont des lieux de rencontre avec les publics et présentent des opportunités d'explorer de nouvelles formes de participation à la construction de la connaissance - contributions à des études, à des évaluations subjectives, production de données...

Cette action consiste à mettre en place un laboratoire explorant les nouvelles modalités du dialogue science-société, basées sur des médias numériques et sur les espaces de brassage ouverts par les Villas. Ce volet du projet s'appuiera sur la réponse que l'établissement prépare dans le cadre de l'AAP « Label Science avec et pour la société » (SAPS). L'obtention du label SAPS permettra d'expérimenter, à l'échelle du territoire, des dispositifs que le projet ExcellencES pourra déployer durablement.

2.1.5 Des instituts porteurs de l'excellence académique et de l'insertion professionnelle

Les instituts mettent en place des formations d'excellence s'appuyant sur les laboratoires de recherche. Ils professionnalisent leurs formations et développent les interfaces formation/environnement socio-économique. Ils mettent en œuvre une politique d'amélioration continue des formations. Cette politique s'appuie sur la professionnalisation des licences, le développement des masters en alternance, les CMI, les EUR et un programme de doctorat international.

Les acquis à Avignon Université des PIA précédents en matière de formation

AU adhère au réseau FIGURE (IDEFI financé par le PIA1) qui a d'ores et déjà labellisé en huit ans, six formations réparties à parité dans les deux instituts thématiques d'AU.

L'EUR *Implanteus* est hébergée au sein de l'IAE&S et a donné lieu à la création d'un *International Master in Agricultural Science* en collaboration étroite avec l'INRAE.

Le projet CAPACITÉ (NCU-PIA 3) a permis la mise en place d'un programme de suivi individualisé des étudiants de licence, permettant une amélioration des taux de réussite et une réorientation efficace des étudiants en difficulté en L1. Cette partie du programme a été permise par la création d'un service dédié (Service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat - SAFIRE) et le recrutement d'ingénieurs en orientation. L'individualisation des parcours tout au long des trois années de la licence est également au cœur du projet grâce à l'hybridation progressive d'un tiers des enseignements et au renforcement important de notre mission d'appui pédagogique. Ce projet prévoit également la spécialisation professionnelle des licences par la dé-suspension des licences professionnelles existantes. Cette dernière partie du projet est en retard de mise en place faute de financements spécifiquement dédiés

dans le projet NCU et d'un dimensionnement trop faible de notre service de formation professionnelle et continue (SFPC).

Par ailleurs, un projet d'amélioration de l'information et de l'orientation des lycéens du réseau des lycées et collèges du Vaucluse, financé par l'AAP TIP et porté par Aix-Marseille Université (AMU), complète la prise en charge de l'orientation active en L1 du projet CAPACITÉ.

Des formations d'excellence

Les instituts ont pour objectif d'accroître l'offre de parcours académique de très haut niveau, de la licence au doctorat. La diffusion de l'expertise recherche et innovation des chercheurs et chercheurs associés de l'institut sera privilégiée au sein de tous les cycles de formation. Les étudiants qui rejoindront ces parcours d'excellence seront sélectionnés dès l'entrée en L1. Le recrutement d'étudiants internationaux de haut niveau sera privilégié en 2ème et 3ème cycle.

Les vecteurs privilégiés de cette excellence académique seront les EUR (une par institut) et les CMI qui devront être déployés dans un plus grand nombre de licences et masters au sein des instituts.

Action 6 : Renforcer l'offre de formations d'excellence

Cette action conduira à labelliser de nouveaux CMI durant les cinq prochaines années, à déployer l'EUR *Intermedius* dans l'ICPSI et à mieux accompagner les équipes pédagogiques et les étudiants inscrits en CMI et dans les EUR à travers la création dans chaque institut, d'un secrétariat pédagogique commun.

Trois CMI existent déjà dans chaque institut. **Il s'agit d'élargir cette labellisation CMI à au moins trois nouveaux parcours de master et de licence dans l'ICPSI.** Chaque CMI existant a pour objectif l'obtention d'une labellisation d'Ingénieur Européen avant 2024. Les étudiants en CMI pourront suivre des enseignements des masters internationaux développés dans le cadre des EUR.

L'excellence académique et l'attractivité internationale des diplômes en 2ème et 3ème cycle de chaque institut seront construites sur le modèle de l'EUR *Implanteus* déjà opérationnelle dans l'IAE&S. **Le projet ACTES permettra d'accélérer le développement de l'EUR *Intermedius*, dans l'ICPSI.** Un parcours international qui pourra être pluridisciplinaire et intégré à plusieurs mentions de masters, enseigné sur deux ans exclusivement en anglais, devra être créé et financé entièrement par le projet ACTES. Les contenus seront assurés par des EC d'AU et des chercheurs des laboratoires partenaires. Les contenus des blocs d'enseignement des deux années de master seront regroupés sur de courtes périodes de temps sous la forme de séminaires et pourront être suivis individuellement par tous les doctorants des laboratoires affiliés à l'institut, ainsi que par les étudiants des CMI abrités par l'ICPSI. Un volant de bourses est prévu pour attirer les meilleurs étudiants internationaux. Enfin, un programme de doctorat international sera mis en place, pour assurer la continuité de la formation en thèse si les étudiants internationaux recrutés satisfont aux critères d'excellence de l'EUR. **Le projet ACTES permettra le financement de contrats doctoraux et de bourses de mobilité internationale dans l'EUR *Intermedius*.**

L'insertion professionnelle et la diffusion des nouveaux savoirs et de l'innovation dans les entreprises par la formation des futurs salariés

Les instituts doivent être au cœur de la construction des savoirs et des compétences nécessaires au développement de l'économie du territoire. Une action de professionnalisation des formations de 1^{er} et 2^{ème} cycle est nécessaire pour augmenter encore l'empreinte d'AU et de ses instituts sur son territoire. Afin de définir les diplômes répondant aux besoins, la construction des parcours sera réalisée en liaison étroite avec

les entreprises et les organisations professionnelles siégeant dans un Conseil de Perfectionnement d'Institut (CPI). Le CPI jouera d'autre part un rôle de suivi dans le temps des indicateurs liés aux programmes financés par ExcellencES en matière de formation et mis en place dans nos licences et masters. Le CPI est également au pilotage des actions de suivi qualité des formations.

Action 7 : Accompagner la professionnalisation des formations

Cette action consiste à renforcer les moyens humains du SFPC afin d'accompagner la création d'une dizaine de parcours de spécialisation professionnelle en licence et la mise en apprentissage de la majorité des parcours de master.

Les licences et masters de chaque institut abriteront des parcours en alternance, renforçant ainsi les objectifs initiaux du projet CAPACITÉ. Ces parcours de professionnalisation débiteront en licence à la fin de la L1. Un minimum de 400 heures d'enseignements professionnels y seront dispensés sur deux ans jusqu'à la troisième année de licence (L3). Un tronc commun d'enseignements avec la licence générale sera préservé. Les licences professionnelles existantes seront réorganisées sur deux ans afin d'être intégrées à ces parcours de spécialisation professionnelle.

De même, chaque mention de master devra accueillir au moins un parcours en alternance en réorganisant les parcours existants. Afin d'assurer un accès facilité aux publics de la formation continue, les blocs d'enseignement de master seront organisés sur des sessions courtes. Ces blocs de formation devront être certifiés et labellisés afin de permettre un financement par le Compte Personnel de Formation (CPF) de chaque salarié. La construction de ce catalogue de blocs d'enseignements à destination des publics de la formation continue sera réalisée sous le contrôle du CPI de chaque institut, en lien avec les entreprises partenaires.

Le SFPC et la Mission d'Appui à la Pédagogie Universitaire Innovante (MAPUI) accompagneront la mise en place de l'alternance, l'ingénierie pédagogique, la recherche des entreprises, la construction des blocs de formation destinés aux publics de la formation continue dans chaque institut. **Pour ce faire, le SFPC devra être considérablement renforcé afin de répondre aux objectifs d'accès des diplômes aux publics de la FC et de professionnalisation des diplômes de 1er et 2ème cycle de chaque institut. Le projet ACTES permettra le recrutement de personnels de prospection et d'ingénierie pédagogique dont l'activité, à terme, générera des revenus assurant l'autofinancement du dispositif.**

2.2. ALIGNER LE FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION SUR LES EXIGENCES DE LA NOUVELLE AMBITION : UNE ADMINISTRATION DE PROXIMITÉ, DIGITALE ET ENGAGÉE AUTOUR DE LA SATISFACTION UTILISATEUR

Le projet de nouvelle organisation de l'établissement, qui exige de penser différemment les relations entre directions centrales et instituts, impose également d'organiser de façon plus directe les relations entre les services support et soutien et les utilisateurs.

Pour faciliter la transition de l'établissement vers un pilotage fort de ses axes de différenciation et une extension de son rôle dans le territoire aux côtés de ses partenaires, plusieurs engagements des directions et services sont nécessaires :

- il est essentiel que l'administration gagne en proximité afin d'accompagner les métiers en libérant les capacités d'engagement des enseignants, des EC et des chercheurs dans leurs projets de formation et de recherche. Elle doit pour cela se rapprocher des utilisateurs en identifiant leurs besoins, leurs contraintes,

leurs objectifs. Elle doit réorganiser ses processus fonctionnels et décisionnels avec l'ensemble des personnels, créer des plateformes de services fonctionnant comme des guichets uniques pour faciliter, accélérer et optimiser les démarches et le service rendu ;

- il est indispensable que l'administration partage mieux l'information et les données en organisant leur gouvernance, leur référencement et leur mise à disposition au travers de portails numériques et d'interfaces digitalisées, modernisées, personnalisées, pour améliorer la performance de l'environnement professionnel ;
- il est enfin nécessaire que l'administration structure à nouveau son organisation pour créer ou faire évoluer les directions et services afin qu'ils soient mieux identifiés, plus facilement sollicités, porteurs des transformations vers la satisfaction utilisateur, engagés dans l'évaluation qualitative des nouveaux dispositifs et garants de leur évolution dans un dispositif d'amélioration continue rénové et généralisé.

AU est pleinement investie dans la dynamique de transformation de l'ESRI qu'elle a mise en œuvre en structurant son organisation, en opérationnalisant son fonctionnement, en organisant une forte montée en compétences de l'ensemble de son encadrement et de ses équipes. Exemplaïre dans sa gestion depuis la reconnaissance des responsabilités et compétences élargies (RCE), elle expérimente, transforme, s'adapte pour améliorer ses performances et son efficacité au bénéfice de sa communauté et de ses partenaires.

Après une période de consolidation des fonctions support et de pilotage, elle est aujourd'hui orientée beaucoup plus fortement vers le renforcement des fonctions de soutien nécessaires à la réalisation du plein potentiel de ses activités cœur de métier que sont la recherche, la formation et l'insertion professionnelle.

En facilitant les transitions vers de nouveaux modèles d'organisation, en étant transparente et constructive sur son fonctionnement, en réduisant les incertitudes, les incompréhensions et les freins, en étant agile et performante dans les services rendus à la communauté universitaire, l'administration confirmera les compétences, la professionnalité et la maturité de ses services acquises en une décennie pour accompagner les transformations de l'établissement vers de nouvelles formes d'excellences.

Le projet de transformation de l'administration des fonctions support et soutien d'AU consiste à créer un nouveau modèle d'administration de proximité, digitale et engagée, destinée à optimiser ses process pour recentrer ses acteurs sur des missions à forte valeur ajoutée pour les utilisateurs.

2.2.1. Une modélisation des processus pour faire émerger des communautés professionnelles collaboratives.

Le premier axe de cette orientation sera de faire émerger des communautés professionnelles collaboratives en repensant l'ensemble des processus, autour de la satisfaction utilisateur, signe de sa proximité avec les acteurs de l'établissement. L'activité des services, souvent orientée sur la réponse à des contraintes réglementaires ou à des modes de fonctionnement centrés sur ses propres référencements, sera désormais organisée pour répondre aux contraintes, attentes et besoins des métiers de la formation, de la recherche et de l'insertion.

Action 8 : Créer des communautés collaboratives professionnelles en modélisant les processus avec l'ensemble des utilisateurs.

Des ateliers de design de process seront lancés sur tous les périmètres des directions actuelles en associant des directeurs centraux, des responsables administratifs de composantes, des gestionnaires métiers, des enseignants, des EC, des étudiants, des experts et des consultants internes. L'objectif de ces groupes sera

d'identifier les facteurs de complexité, d'incompréhension, d'inefficacité créés par les processus actuels, de penser la simplification en limitant les bloquants, les irritants, l'absence de clarté liée aux chevauchements de périmètres, aux redondances des procédures, aux sollicitations directes et chronophages pour les chercheurs et EC. **Il sera de réinterpréter les besoins de la communauté des métiers pour reconstruire des processus courts, simples, visibles et partagés reposant sur la prise en charge directe des demandes utilisateur par les services support et soutien organisés en guichets uniques.**

Action 9 : Créer les plateformes de services et guichets uniques en coordination avec les fonctions de référents et gestionnaires métiers qui composeront les pôles d'administration des instituts.

Des plateformes de services seront ainsi créées dans les domaines finances, ressources humaines, appui aux formations (scolarité et secrétariats pédagogiques) pour regrouper les compétences au sein d'équipes polyvalentes afin de répondre à toute sollicitation en articulation avec les outils numériques du portail décrit ci-dessous. Les plateformes seront rattachées aux directions centrales afin de faciliter le pilotage en regard de la taille de l'établissement, et organiseront leur action en coordination étroite avec les fonctions de référents et de gestionnaires métiers qui seront créées dans les instituts. Ceux-ci seront chargés d'accompagner les communautés professionnelles et les enseignants et EC dans leurs démarches et dans la satisfaction de leurs besoins.

2.2.2. Des outils numériques plus intégratifs, plus interopérables, plus simples d'accès

Le deuxième axe porte sur la transition numérique. Elle occupera une place importante pour accompagner les communautés professionnelles dans cette transformation environnant les métiers et la mise en œuvre des instituts, et visera **une administration digitale « zéro papier »**.

Elle aura pour objet de réduire le temps consacré à des tâches à faible valeur ajoutée, d'augmenter la disponibilité pour les activités cœur de métier. Elle consacrera le principe selon lequel l'intérêt et la raison d'être du regroupement des utilisateurs au sein de communautés professionnelles seront de partager en premier lieu les dynamiques d'échanges, de création, de réflexions et d'évaluation des processus plutôt que d'en gérer les dysfonctionnements.

AU pourra s'appuyer sur l'existence de nombreux outils qui n'ont cependant pas fait disparaître les procédures papier et qui donnent quelquefois le sentiment d'une profusion et d'une complexité pouvant décourager les utilisateurs. **Une forte mise en cohérence des outils est nécessaire pour les rendre plus intégratifs, plus interopérables, plus simples d'accès.**

Action 10 : Mettre en œuvre un portail numérique unique et personnalisé en conduisant préalablement une étude d'urbanisation du système d'information.

Dans cette perspective, AU s'engagera dans le **déploiement d'un portail RH unique permettant une entrée personnalisée dans le système d'information par un profil utilisateur adapté à sa communauté professionnelle**. Il autorisera la connexion à un espace dédié en fonction de son statut et de ses besoins professionnels. Le portail s'ouvrira sur un espace personnel regroupant des informations relatives à la carrière, à la gestion de son univers professionnel (agenda, entretien professionnel individuel, chartes, organigrammes, plans, applications de gestion...). A cet espace sera associé **un coffre-fort électronique**, service *on-line* destiné à sécuriser, stocker, répertorier et consulter des fichiers numériques sensibles.

Action 11 : Déployer une gestion électronique des documents avec un accompagnement à la transition numérique.

Parallèlement, l'établissement souhaite matérialiser un lien entre les différentes interfaces de gestion qui seront mises à disposition de l'utilisateur en installant une véritable dématérialisation de tous les processus et une *gestion électronique des documents (GED)*. Le point de départ de cette gestion reposera sur la généralisation de l'application Aladin qui organise actuellement la gestion des demandes des utilisateurs par tickets numériques. Elle permet la traçabilité des demandes et des échanges en temps réel avec le demandeur, ainsi qu'un engagement sur la qualité et les délais de réponse.

Pour la gestion de projets, sera ajouté au portail un *chatbot intelligent* dernière génération permettant un travail collaboratif fondé sur des communications en messagerie directe et immédiate, l'accès à des outils instantanés de conception textuelle ou graphique et à un gestionnaire de projets. L'accès à cet outil sera partagé entre les utilisateurs, les directions, les instituts et la gouvernance pour rendre visibles les constructions et faciliter la priorisation et l'opérationnalisation de la stratégie de l'établissement.

Pour se dispenser enfin de l'usage du papier pour les procédures internes à l'établissement, ces dispositifs seront complétés par des outils de type *parapheurs électroniques* et *signatures électroniques*.

La construction d'une administration entièrement numérisée nécessite de s'appuyer sur l'état des lieux des usages numériques réalisé dans la feuille de route du numérique, de construire les outils de dématérialisation, d'examiner et dimensionner les capacités d'intégration au sein du système d'information (SI).

2.2.3. Structurer des directions et services chargés de piloter les nouveaux process

Le troisième axe de transformation porte sur la structuration des directions et services chargés de piloter les nouveaux process. Véritable marqueur de l'engagement de l'administration, cette structuration permettra en outre d'évaluer la satisfaction utilisateur par un dispositif généralisé d'amélioration continue.

Action 12 : Structurer les nouvelles directions et mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation et d'amélioration continue

Une première direction de l'aide au pilotage (DAP) sera créée par une scission de l'actuelle direction des affaires générales et de l'aide au pilotage (DAGAP). Cette création permettra de regrouper au sein de cette direction toutes les compétences disponibles en matière d'interrogation des bases de données, notamment celles de l'actuelle DAGAP et celles de l'observatoire des formations actuellement localisées dans le SAFIRE. L'objectif de cette direction sera **d'organiser un référencement complet des données de l'établissement au sein d'un système d'aide à la décision pour mettre à la disposition de l'ensemble des structures de l'établissement les informations et les indicateurs nécessaires à leur pilotage et à leur gestion**. Le constat souvent partagé par les membres de la communauté universitaire est en effet celui de la multiplication des sollicitations en l'absence de regroupement des données qualifiées et celui du manque de visibilité de ces informations. L'une des briques de cette organisation est en cours de déploiement avec l'acquisition du système d'aide à la décision de l'université de Rennes 1 et devra être généralisée à toutes les activités pour faciliter le pilotage transverse que les instituts seront amenés à conduire.

A cette nouvelle direction sera associée la création d'une direction des transformations et de l'évaluation. Ses missions seront de **piloter les opérations liées à la cartographie des risques et au contrôle interne actuellement mises en œuvre au sein de la direction des finances, des achats et du contrôle interne (DFACI) mais également d'engager une démarche globale d'amélioration continue sur la base des nouveaux processus administratifs et d'évaluer la satisfaction qu'en retirent les utilisateurs.** Elle sera complétée par des compétences en audits pour expertiser la qualité de fonctionnement de ces dispositifs.

2.3. UNE CAPACITE DE PILOTAGE STRATEGIQUE RENFORCEE PAR UNE POLITIQUE DE COORDINATION TERRITORIALE

AU propose de se doter des outils de conception d'une stratégie partagée associant les principaux acteurs de ses écosystèmes par la création d'une coordination territoriale. Elle s'appuiera sur une volonté partagée des acteurs territoriaux de mieux coordonner leurs politiques et de se doter des outils de développement de nouvelles dynamiques territoriales.

Une convention de coordination territoriale

La convention de coordination territoriale rassemblera les principaux partenaires de l'établissement autour de la définition et du portage d'une stratégie de développement commune. Cette stratégie intégrera notamment le soutien à une recherche d'excellence et à la visibilité internationale des écosystèmes, l'innovation au service des entreprises, le soutien à l'entrepreneuriat innovant, la professionnalisation et l'attractivité des formations, et le développement d'une vie de campus unifiée. La mise en œuvre de ces stratégies s'appuiera sur toute forme de renforcement des synergies telles que le partage de compétences, la mutualisation et la valorisation d'équipements, la recherche conjointe de nouvelles opportunités de financements.

Afin de faire vivre cette convention, les partenaires superviseront, à travers un cycle de rencontre annuel, la définition d'objectifs communs, le suivi de leurs engagements réciproques et l'évaluation des résultats de leurs actions.

Les membres potentiels

Afin de garantir rapidement un fonctionnement efficace et compte tenu de la diversité des statuts et des champs d'intervention de nos partenaires, cette convention sera mise progressivement en place par cercles concentriques et domaines d'activité. A ce jour, nous disposons déjà des engagements de l'INRAE, du CNRS et du Centre Hospitalier d'Avignon (CHA) pour définir un périmètre de renforcement des collaborations scientifiques. Nous disposons également des engagements du CNAM, de l'Ecole Nationale Supérieure de la Photographie d'Arles, de l'Ecole Supérieure d'Art d'Avignon, de l'Ecole des Nouvelles Images, de l'Ecole du patrimoine d'Avignon, du Centre National des Ecritures du Spectacle et du Conservatoire à rayonnement régional du Grand Avignon pour définir un périmètre de renforcement des coordinations pédagogiques avec, pour certains d'entre eux, des possibilités de collaborations scientifiques. Nous disposons enfin des engagements du Festival d'Avignon et du Festival Off dans le cadre de la Villa Créative et de nos travaux en industries créatives et culturelles. D'autres partenaires du domaine socio-économique, tels que les structures de valorisation, les pôles de compétitivité et les structures d'entrepreneuriat, pourraient avantageusement rejoindre cette convention dans un second temps.

La coordination territoriale sera opérée par un *conseil d'écosystème*.

Un conseil d'écosystème (CE)

Cette instance consultative réunira les chefs des structures partenaires membres de la future Convention de coordination territoriale. Le CE assurera la définition et le suivi d'actions transversales et des nouvelles propositions de coopération.

Les orientations retenues par le CE seront rendues dans un rapport de séance, outil de conseil, non liant pour les instances de l'établissement. Le CE se réunira plusieurs fois par an. La fréquence sera décidée au gré des AAP, nécessité de faire appel au maillage territorial des écosystèmes pour le déploiement de nouvelles stratégies. Les orientations stratégiques proposées par le CE seront soumises au conseil d'institut et pourront appuyer les décisions prises par les instances d'AU.

3. PILOTAGE ET PARTENARIAT / MANAGEMENT FRAMEWORK

3.1. GOUVERNANCE ET GESTION DE PROJET

Principes généraux / Guiding principles

Dans cette nouvelle organisation, les instituts sont au cœur des projets scientifiques et de formation de l'établissement. Ils sont les structures de pilotage et de mise en œuvre des axes stratégiques de différenciation et soutiennent le développement des écosystèmes territoriaux. Les instituts proposent aux instances de l'université les orientations qu'ils pourraient prendre afin de décliner opérationnellement la politique de l'établissement. C'est la raison pour laquelle leur mode de gouvernance, de représentation et de fonctionnement est avant tout opérationnel et associe des acteurs décisionnaires en situation de responsabilités. La continuité et l'alignement entre vision et actions, gouvernance de l'établissement et gouvernance des instituts, constituent ainsi un enjeu majeur du fonctionnement pour maintenir une cohérence et une lisibilité de la politique des axes dans une dimension interdisciplinaire et interpartenariale. La structuration de l'établissement est ainsi construite par subsidiarité avec **un niveau central** axé sur la construction de la stratégie et la définition de la politique de l'établissement, **un niveau institut** qui opérationnalise la mise en œuvre de la stratégie et **un niveau de proximité** qui assure la conduite des actions scientifiques et pédagogiques.

Gouvernance centrale de l'Université / Central university governance

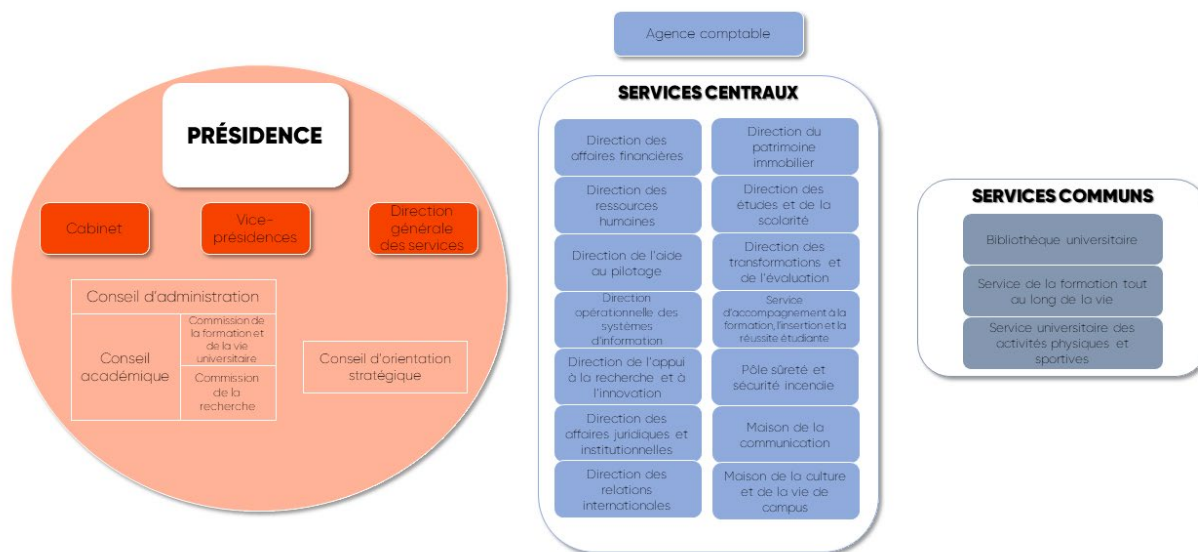
Les instances de gouvernance centrale de l'université resteront conformes au statut des EPSCP : un conseil d'administration et un conseil académique, réunissant les deux commissions recherche et formation et vie universitaire.

Un Conseil d'orientation stratégique (COS) de l'établissement sera institué avec le double objectif de l'aider à construire une vision stratégique à moyen et long termes et d'évaluer sa trajectoire en appréciant de façon critique son positionnement, son organisation, son fonctionnement et les moyens mis en œuvre pour réaliser son projet. Composé de trois personnalités internationales et trois personnalités du monde de l'ESR, le Conseil se réunira une fois par an pour analyser les indicateurs de pilotage et de performance que l'établissement mettra à sa disposition, après réalisation d'un référentiel partagé avec les membres du Conseil. Le COS présentera un rapport annuel devant le conseil d'administration de l'établissement après l'avoir soumis au Président de l'établissement.

Afin de traduire concrètement l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur, ses partenaires seront intégrés à différents niveaux de la gouvernance à partir desquels ils pourront prendre part aux orientations et aux décisions de l'établissement. Des sièges leurs seront ainsi accordés dans les conseils d'instituts et dans les conseils de perfectionnement des instituts.

Afin de garantir la lisibilité et la continuité entre la stratégie de l'établissement et ses traductions opérationnelles, un lien étroit sera établi entre les travaux du COS, les conseils d'écosystèmes, les conseils centraux de l'établissement et les conseils d'institut.

AVIGNON UNIVERSITÉ ORGANIGRAMME CIBLE SIMPLIFIÉ - GOUVERNANCE CENTRALE



Gouvernance des Instituts / Governance of the Institutes

Les instituts seront des composantes créées par délibération du conseil d'administration de l'université qui demeure un EPSCP.

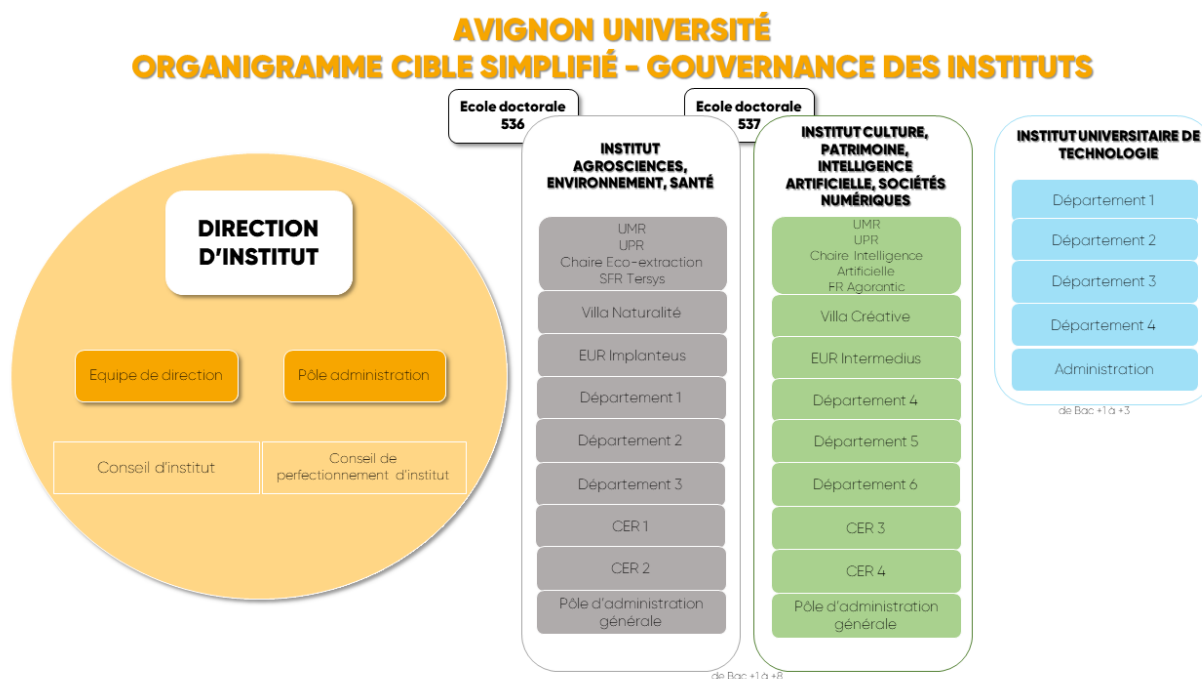
Leur mise en place répond à plusieurs objectifs dont la mise en œuvre doit guider la composition, la structuration et la prise de décision au sein de la gouvernance de l'établissement :

- L'objectif de pilotage d'écosystèmes territoriaux à forts enjeux socio-économiques suppose une puissante intégration des partenaires de ces écosystèmes dans les instances décisionnelles des instituts et dans celles de l'université. A ce titre, les directions opérationnelles des établissements de la coordination territoriale et du monde socio-économique et culturel représenteront environ 1/3 des membres du conseil des instituts pour participer pleinement à la gouvernance des axes.
- L'objectif de pilotage stratégique des axes de différenciation nécessite des interactions régulières sur des questions interdisciplinaires à plusieurs dimensions entre tous les acteurs de la recherche, de la formation et de l'insertion professionnelle au sein des instances de l'institut. Une forte articulation formation-recherche sera recherchée en associant par tiers au sein des conseils d'instituts les représentants des départements de formation de l'institut et les directeurs d'unités de recherche de l'institut (les représentants du monde socio-économique constituant le dernier tiers). La représentation dans ces conseils

ne sera plus fondée sur une représentativité par collège et catégorie statutaire mais sur une représentativité fonctionnelle.

- L'objectif d'affirmation d'une identité et d'une empreinte territoriale fortes suppose une mobilisation de la communauté. Les unités et lieux de vie du quotidien sont en ce sens incarnés par les départements de formation et les unités de recherche dont les statuts seront harmonisés pour favoriser la participation, la réflexion et les propositions de tous les acteurs dans des conseils d'unités et de départements, élus par collège selon un mode de suffrage direct en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Afin de garantir la continuité et l'alignement entre la gouvernance de l'établissement et celle de l'institut, la direction de ce dernier est assurée par un directeur désigné par les conseils de l'université. Le directeur met en œuvre l'opérationnalisation par l'institut de la politique d'établissement, assisté d'une équipe de direction composée d'adjoints qu'il choisit, et d'un directeur ou une directrice administrative en charge du pilotage du pôle administration rattaché(e) au Directeur général des services de l'établissement. Il est le garant de la cohérence entre la politique de l'université et les orientations et les actions au sein de son institut.



3.2. ROADMAP OF PROJECT IMPLEMENTATION

Schéma présentant le séquençage du projet

Trajectoire d'intégration :

- t0 : Convention de coordination
- t+X : EPE/intégration >> justifier : pas d'enjeu de fusion de deux acteurs majeurs mais de renforcement d'un rôle de coordination d'une université avec des partenaires qui apportent des atouts spécifiques sur les champs des instituts (notamment *Culture et patrimoine*)

3.3. EVALUATION AND MONITORING

Processus mis en place pour mesurer l'impact des actions et faire le suivi du projet

- Contrats d'objectifs et de moyens pour chaque institut, avec :
 - Indicateurs
 - Modalités de suivi

Les conseils de perfectionnement d'institut sont chargés du suivi des indicateurs et des jalons du projet. Ils travaillent en lien avec les conseils de perfectionnement de formations pour tous les indicateurs liés à la formation et l'insertion professionnelle.

- Soutien du COS dans le processus

4. JUSTIFICATION DES MOYENS DEMANDES / FUNDING JUSTIFICATION

Proposition de plan :

- Brève description des financements demandés
- Stratégie de diversification des ressources

Annexe : présentation de l'établissement coordinateur

Cette annexe obligatoire doit être complétée selon le modèle fourni sur le site de l'AAP et être déposée sur le site de soumission