

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université d'Aix-Marseille

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 05/12/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Didier Viviers, président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I – Les principales caractéristiques de l'université d'Aix-Marseille (AMU)	5
II – Le contexte de l'évaluation	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une fusion réussie qu'AMU s'emploie à dépasser	7
II – Une politique de partenariat ancrée sur le territoire	8
1 ● Des partenariats au cœur de la dynamique de développement	8
2 ● Des collectivités territoriales à associer plus structurellement	8
3 ● Une association académique souple et pragmatique	9
4 ● Des partenariats industriels facilités par la fusion	9
5 ● Des relations avec le CHU à perfectionner	9
III – Une gouvernance fondée sur un dialogue centralisé	10
IV – Une communication centrée sur la genèse d'une « marque »	10
La recherche et la formation	13
I – Une politique de recherche qui vise l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale, comme garants de l'excellence	13
1 ● Une dynamique de structuration interdisciplinaire puissante et continue	13
2 ● Une excellence en recherche motrice mais qui requiert attention	13
3 ● Un pilotage des unités complexe mais attentif	14
II – La politique de formation initiale et continue	14
III – Le lien entre recherche et formation : la formation doctorale	15
IV – La documentation	16
La réussite des étudiants	19
I – Le parcours étudiant : une multiplicité de dispositifs	19
1 ● De multiples initiatives pour mieux organiser les parcours	19
2 ● Des partenariats efficaces pour assurer la transition du secondaire	20
II – La vie étudiante	20
1 ● Des initiatives à encourager, qui offrent une ouverture culturelle diversifiée	20
2 ● Une politique timide en matière de vie étudiante	20
3 ● Des services qui contribuent à la qualité de vie au sein d'AMU	21
La valorisation et la culture scientifique	23
I – La valorisation des résultats de la recherche : une priorité stratégique pour AMU	23

1 ● Des outils de valorisation identifiables et bien déployés	23
2 ● Des initiatives au bénéfice d'une meilleure articulation et d'une plus grande visibilité	23
3 ● L'innovation, un pilier de la politique d'AMU qui peut être renforcé	24
II – La participation d'AMU au développement de la culture scientifique	25
Les relations européennes et internationales	27
Le pilotage	29
I – La prospective pluriannuelle, la programmation, le dialogue de gestion	29
1 ● Les outils de l'analyse prospective : la nécessité d'un suivi attentif du fonctionnement administratif d'AMU	29
2 ● Le défi de l'objectivation de la programmation annuelle des moyens	29
3 ● Une maîtrise indispensable de la masse salariale	30
4 ● Une politique pluriannuelle d'investissements immobiliers professionnelle, en vue de la dévolution du patrimoine	31
II – Une politique de qualité à rendre davantage explicite	31
III – Les grandes fonctions du pilotage	32
1 ● La gestion des ressources humaines : un point d'attention permanente	32
2 ● Le budget et la gestion financière : ambition et prudence	33
3 ● Un système d'information global	33
4 ● La logistique et la politique immobilières : l'effet positif de la fusion	34
Conclusion	35
I – Les points forts	35
II – Les points faibles	35
III – Les recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	45

Présentation

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) est composée de six départements et comporte deux académies (Aix-Marseille et Nice). Elle compte deux métropoles : Nice Côte d'Azur et Aix-Marseille-Provence. C'est une région très urbanisée (9 habitants sur 10 résidant dans une aire urbaine). Les quatre aires urbaines les plus importantes (Aix-Marseille, Nice, Toulon, Avignon) concentrent près de 80 % de la population³. Cette région est la septième région française par sa population, avec près de 5 millions d'habitants en 2015 (environ 7,5 % de la population française), et la neuvième par sa superficie. En 2012, la part des jeunes de moins de 20 ans représentait 23 % de la population, une partie des 18-20 ans quittant la région pour leurs études, alors que la part des plus de 60 ans représentait 26,8 %.

L'économie de la région Paca, très orientée vers le tertiaire, se place au 6^e rang national en produisant environ 7 % du PIB français (env. 150 milliards d'euros en 2012), et au quatorzième rang des régions européennes pour son PIB selon l'Insee. La proportion d'emplois qualifiés explique l'attractivité de la région pour les diplômés, qui situe Provence-Alpes-Côte d'Azur au 4^e rang des nouvelles régions. En termes de créations d'entreprises (58 408 créations en 2013 dont 28,6 % dans le secteur tertiaire), Provence-Alpes-Côte d'Azur figure au 3^e rang des régions métropolitaines.

Pour l'année 2012-2013, 155 847 étudiants étaient inscrits dans l'enseignement supérieur en Paca, dont 101 056 dans les universités. Grâce à un potentiel de recherche important, la production scientifique représentait en 2013, selon les chiffres de l'Observatoire des sciences et des techniques (OST), 7,7 % du poids national, ce qui place la région au 4^e rang national. L'offre de formation et de recherche est riche et très diversifiée avec quatre universités (l'université d'Aix-Marseille - AMU, l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse - UAPV, l'université de Nice Sophia Antipolis - UNS et l'université de Toulon - UTLN), des antennes de grands établissements parisiens et de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La présence des organismes de recherche y est historiquement importante et la recherche a été reconnue et confortée par les résultats aux appels à projets du programme d'investissements d'avenir (PIA), avec en particulier l'obtention de deux Initiatives d'excellence (Idex), l'un sur le site marseillais, A*MIDEX, l'autre sur le site niçois, Université Côte d'Azur *Joint, Excellent and Dynamic Initiative* (Jedi).

I – Les principales caractéristiques de l'université d'Aix-Marseille (AMU)

Créée au 1^e janvier 2012 par le décret n°2011-1010 du 24 août 2011, l'université d'Aix-Marseille est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous le régime des responsabilités et compétences élargies (RCE). La dévolution de son patrimoine immobilier, dont le processus est engagé, renforcera très prochainement son autonomie.

L'université d'Aix-Marseille est née de la fusion des trois universités d'Aix-Marseille. Elle s'est également substituée à l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) « Aix-Marseille Université » (AMU) pour l'exercice des missions qu'avaient souhaité mutualiser ses trois membres de 2007 à 2012. Elle a conservé pour sa communication l'appellation « Aix-Marseille Université ». Son ambition, telle qu'elle est exprimée dans le contrat pluriannuel pour la période de référence 2012-2017, est de « faire d'AMU un établissement public au rayonnement international ancré dans son territoire, en capacité d'attirer des chercheurs de renommée internationale mais aussi les meilleurs étudiants régionaux, nationaux et internationaux⁴. »

AMU comprend 19 composantes de formation, réparties en 5 secteurs disciplinaires et un secteur pluridisciplinaire, son administration centrale se compose de 15 services centraux et 17 services communs.

À la rentrée universitaire 2015⁵, AMU accueillait 65 671 étudiants inscrits en formation initiale dont 55,1 % au niveau licence et 40,4 % au niveau master. Elle compte un effectif de 7 396 personnels⁶ dont 2 922 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires (951 professeurs des universités - PR, 1 579 maître de conférences - MCF, 392

³ Les éléments de caractérisation sont issus des diagnostics territoriaux de la région Paca (Strater) de 2014 et de 2016 et s'appuient également sur les documents de référence de la coordination territoriale du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) et sur le dossier d'autoévaluation d'Aix-Marseille Université (AMU).

⁴ Source : bilan du contrat 2012-2017.

⁵ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur (MESRI) (<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid30768/tableau-bord-enseignement-superieur-formations.html>).

⁶ Source : fiche Persée de la DGHR du MESRI.

enseignants du second degré), 1 085 enseignants non permanents et 3 389 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (Biatss) (2 351 titulaires et 1 038 non-titulaires). AMU accueille dans ses unités de recherche un peu plus de 1100 chercheurs et près de 900 personnels administratifs et techniques des organismes.

Dans le cadre de l'appel à projets Initiatives d'excellence du PIA, le projet d'Idex A*MIDEX présenté par Aix-Marseille Université a été sélectionné en février 2012 par le jury international et confirmé définitivement en avril 2016. Sa gestion est assurée par la fondation universitaire A*MIDEX.

La recherche d'AMU est organisée en 130 structures dont 13 structures fédératives, 88 unités de recherche en cotutelle avec un établissement de recherche et 29 équipes d'accueil (EA)⁷. Les principaux partenariats avec les organismes de recherche concernent le CNRS (58 unités), l'Inserm (17 unités), l'IRD (8 unités), l'Inra (2 unités), l'Ifsttar (1 unité) et le CEA (1 unité). Cet ensemble se répartit en 5 pôles de recherche intersectoriels et interdisciplinaires (PR2I) : énergie ; environnement ; humanités ; santé et sciences de la vie ; sciences et technologies avancées. Douze écoles doctorales (ED) sont rassemblées au sein d'un collège doctoral.

Le compte financier 2015 d'AMU s'est élevé à 630,6 M€ de dépenses de fonctionnement dont 495 M€ (79 %) de masse salariale, auxquelles s'ajoutaient 35,5 M€ de dépenses d'investissement. AMU dispose de 834 000 m² Shon, répartis sur cinq grands campus : Aix-en-Provence, Marseille centre, Marseille Étoile, Marseille Luminy et Marseille Timone.

II – Le contexte de l'évaluation

La période examinée (2012-2017) correspond aux premières années d'existence de l'université d'Aix-Marseille. La thématique de la fusion, et notamment son appropriation par les personnels, entre donc dans le champ d'observation du présent comité.

Cette évaluation s'inscrit également dans le cadre de la préparation du prochain contrat pluriannuel des établissements avec l'État, comme prévu au dernier alinéa de l'article L711-1 du code de l'éducation.

Elle intervient au moment où l'application de la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, qui prévoit des regroupements d'établissements, a conduit AMU à prendre la position de chef de file pour la coordination territoriale sur le site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (décret n°2016-181 du 23 février 2016). La coordination territoriale évaluée par le comité fait l'objet d'un rapport distinct.

Au cours de la période sous revue, AMU a vu sa proposition d'initiative d'excellence couronnée de succès et le comité n'a pas manqué d'observer l'influence de l'Idex sur le fonctionnement d'AMU, mais n'a pas dans ses missions à évaluer A*MIDEX.

⁷ AMU est l'établissement déposant de 99 unités de recherche évaluées par le Hcéres.

La stratégie et la gouvernance

I – Une fusion réussie qu'AMU s'emploie à dépasser

AMU est le produit d'une fusion (et non pas d'une simple juxtaposition) de trois établissements, qui s'est opérée de manière très satisfaisante, surtout si l'on veut bien prendre en compte les transformations majeures qui accompagnent ce type de projet. La fusion reste une question centrale au sein de l'université, non pas parce qu'elle devrait encore être parachevée en tant que telle, non pas parce que l'équipe de gouvernance soit encore préoccupée de cette étape, mais parce que la fusion a constitué l'essence même du projet d'établissement jusqu'ici et que l'AMU construit désormais son avenir sur d'autres enjeux qu'elle devra préciser toujours davantage. La fusion constitue indéniablement une force en ce sens que sa réussite a créé un véritable dynamisme. Mais, en même temps, le comité d'évaluation rejoint l'équipe de gouvernance d'AMU dans le constat qu'il convient désormais de dépasser cette étape et d'offrir au nouvel établissement un projet fort qui n'a plus la fusion pour point de mire.

Ainsi, de manière générale, on peut considérer que la nouvelle université s'est aujourd'hui imposée à toute la communauté, qui ne se réfère plus aux anciennes structures. Ce succès, constaté lors de la visite sur site, a permis de faire d'AMU l'une des principales universités françaises. Pour dépasser le seul positionnement quantitatif, AMU ambitionne de devenir un interlocuteur obligé des entreprises régionales et des collectivités locales. Elle vise également une position internationale dominante, cependant non chiffrée, à la fois dans les classements internationaux⁸ mais aussi dans son attractivité auprès des chercheurs et des étudiants étrangers de haut niveau. La plus-value apportée par la fusion des trois établissements est avérée dans le domaine de la gestion administrative, où un plus grand professionnalisme se met en place, rendu possible par la centralisation des ressources. Elle se marque également dans le domaine de la recherche qui bénéficie de regroupements mais aussi d'une ouverture à l'interdisciplinarité. Il se dégage de ce constat chez les membres de la communauté universitaire un réel sentiment d'appartenance à la nouvelle entité et une fierté, associée à la renommée de l'université qui va croissante et à la réussite du projet de fusion lui-même.

Cette fusion a été soutenue par l'Idex qui a permis la mise en œuvre d'une nouvelle culture, fondée sur le financement par projet, l'évaluation par les pairs, et un niveau élevé de qualité de la recherche, clairement affirmée comme internationale. La transversalité mise en œuvre par A*MIDEX a favorisé le brassage des équipes et a permis des échanges fréquents qui ont débouché sur une adhésion à la nouvelle université. La question essentielle qui se pose aujourd'hui est cependant celle de savoir comment faire évoluer la gestion d'A*MIDEX et ses buts, dans un nouveau contexte, qui n'a plus la fusion comme ligne d'horizon. Il s'agit désormais de contribuer à une stabilité et une consolidation de la nouvelle structure. En ce sens, le comité souligne que le financement par projets peut rencontrer rapidement certaines limites qui contraignent l'université à mieux articuler la stratégie d'A*MIDEX à la structure de base de l'université. En ce sens, le comité constate que la pérennisation de postes et le financement stable des équipes doivent pouvoir s'appuyer sur une stratégie partagée des composantes d'AMU.

AMU affirme également vouloir promouvoir un *continuum* recherche-formation. C'est un objectif clair, qui permet un positionnement européen indispensable. Mais ce *continuum* ne fait pas l'objet d'une mise en œuvre précise et structurée. Si la recherche et la formation sont poussées par AMU vers une forme d'excellence qui est revendiquée et tend à être objectivée par des processus de développement et des critères précis (ouverture internationale, publications et citations, obtention de financements nationaux et internationaux, etc.), l'articulation entre ces deux missions n'est pas concrètement pensée, au-delà de l'affirmation du principe. Ainsi les recrutements tentent de tenir compte des deux missions, sans pour autant que le lien entre-elles ait donné lieu à une réflexion approfondie quant aux procédures de recrutement ou aux conséquences d'un recrutement sur l'offre de formation.

Certes, AMU a défini quatre grands axes de communication sur ses valeurs et elle a mis au point des axes stratégiques de développement pour la prochaine période contractuelle, mais ces axes stratégiques restent encore très proches de ceux qui ont soutenu la fusion. Le comité d'évaluation considère que la vision pragmatique qui a guidé la fusion, avec succès, et imprime de sa marque la gouvernance (cf. § III), gagnerait à se développer sur la base d'une

⁸ Ainsi, AMU a intégré en 2015 le top 100 des universités les plus innovantes (97^e place) selon le classement Reuters4 qui vise à identifier les institutions qui contribuent le plus à la science et à la technologie et ont le plus fort impact sur l'économie. AMU a également progressé de 37 places dans le classement de Shanghai depuis 2012. Elle est, en 2017, la 4^e université française dans ce classement (entre 101 et 150^e place). Sa position dans le *Times Higher Education* 2018 (251-300) est en progression d'une catégorie (301-350 en 2017), avec une nette augmentation du score de citations depuis 2016.

projection plus ambitieuse encore, tournée vers un avenir plus lointain (2030) qui déterminerait plus précisément les spécificités de l'établissement et les objectifs poursuivis.

Le comité recommande, par exemple, que l'innovation, absente du contrat actuel, soit davantage mise en avant. Si AMU bénéficie aujourd'hui d'une image dynamique, en raison de la réussite de sa fusion, le comité recommande de consolider cet acquis par une stratégie ambitieuse à moyen terme, bien au-delà de la fusion, qui puisse continuer à mobiliser les forces vives de l'institution sur un projet clair et exigeant.

II – Une politique de partenariat ancrée sur le territoire

1 ● Des partenariats au cœur de la dynamique de développement

La politique de partenariats d'AMU s'exprime en premier lieu à travers l'Idex et l'opération campus.

Le dossier pour l'opération campus déposé par l'EPCS AMU dans le cadre de l'appel à projet national « Plan campus » a été retenu en 2009 pour un montant non consommable de 500 M€. Les opérations sont réalisées en partenariat public privé (PPP). Le déclenchement de la mise à disposition des intérêts correspondants est intervenu en 2012 à la conclusion du premier PPP. Ce dernier concerne le site de Luminy pour 102 M€ (opérations Océanomed 2 et Luminy 2017) et lie AMU et le consortium Bâtumur (qui associe notamment la Caisse d'épargne et le groupe Vinci pour 25 ans). Un second PPP a été signé en 2014 ; il concerne le site d'Aix et lie pour 25 ans AMU et le groupe Eiffage. Ces opérations qui visent à adapter l'immobilier au projet scientifique et pédagogique de l'université ont contribué à la structuration du site et au succès de la fusion.

En réponse à l'appel à projet « Initiatives d'excellence » (Idex) du programme d'investissements d'avenir (PIA), un projet a été déposé par Aix-Marseille Université et ses partenaires CNRS, Inserm, CEA, IRD, école centrale de Marseille (ECM), institut d'études politiques d'Aix-en-Provence (IEP) et Assistance publique - Hôpitaux de Marseille (AP-HM). La labellisation du projet A*MIDEX a été annoncée par le Premier ministre le 3 février 2012, et l'État lui a accordé une dotation, non consommable, de 750 M€. Depuis le 1^{er} mars 2012, cette dotation produit des intérêts à hauteur de 25,6 M€ par an.

Pour gérer le programme et les fonds de l'Idex, AMU a créé par une délibération de son conseil d'administration en date du 29 mai 2012 la fondation universitaire A*MIDEX. La fondation est dirigée par un conseil de gestion composé de 18 membres, elle est dotée d'un comité de pilotage regroupant les huit établissements. Ce dernier élabore le programme annuel d'A*MIDEX, le soumet à l'approbation du conseil de gestion et donne un avis sur le rapport d'activité dudit conseil. Ce rapport d'activité, l'avis associé et le programme annuel à venir sont soumis à la délibération du conseil d'administration d'AMU.

Les attentes affichées des initiatives d'excellence dans le PIA (attractivité, accélération de l'innovation et du transfert de technologie, partenariats entre universités, écoles et organismes de recherche) ont trouvé une concrétisation à Aix-Marseille comme en témoigne la pérennisation de l'Idex en 2016. C'est dans ce cadre –qui n'est donc pas strictement équivalent à AMU et relève d'une structure quelque peu parallèle– que se dessine, avec les partenaires locaux (ECM et IEP) et nationaux (organismes de recherche), l'évolution d'AMU et du paysage universitaire d'Aix-Marseille.

2 ● Des collectivités territoriales à associer plus structurellement

Des relations informelles sont entretenues par AMU et son président avec les différentes collectivités territoriales impliquées dans l'enseignement supérieur et la recherche, leur préoccupation première étant le développement économique du territoire.

Au-delà, les collectivités interviennent dans le cadre des contrats de plan État-Région (CPER), ce qui a permis de financer des projets immobiliers sur les sites autres que ceux de l'opération « Plan campus ».

En matière d'apprentissage, compétence de la région, un centre de formation d'apprentis (CFA) interuniversitaire associe les quatre universités de la région, l'école centrale de Marseille et l'Institut national des sciences et techniques nucléaires (INSTN). 2 300 apprentis relèvent de l'enseignement supérieur, dont 1 300 d'AMU (dont la moitié à l'institut universitaire de technologie - IUT). L'objectif d'AMU est d'augmenter de 50 % d'ici 2022 cet effectif d'apprentis, accompagnant ainsi la région qui affiche une volonté de faire passer de 28 000 à 50 000 le nombre d'apprentis tous niveaux confondus.

Suite à la création, au 1^{er} janvier 2016, de la métropole Aix-Marseille-Provence, les villes et le département n'ont plus de compétence en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Seules la région et la métropole ont désormais compétence en cette matière.

Le comité d'évaluation recommande en conséquence de profiter de cette évolution institutionnelle et politique récente pour renforcer et formaliser les relations entre AMU et les collectivités territoriales, au-delà des contacts personnels qui impliquent la présidence d'AMU.

3 ● Une association académique souple et pragmatique

Le mode de regroupement prévu à l'article L718-3 du code de l'éducation choisi par les établissements d'enseignement supérieur d'Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) est celui de l'association à AMU. Sur la base d'un projet stratégique commun, quatre conventions ont été passées avec AMU respectivement par l'école centrale de Marseille, l'institut d'études politiques d'Aix-en-Provence, l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse, et l'université de Toulon et du Var. Le processus d'association a été validé par le décret 2016-181 du 23 février 2016. Le choix fait est celui d'un modèle souple, basé sur la mise en œuvre de projets, sans superposition de structure, dans un processus «*bottom-up*» qui avance à pas comptés.

4 ● Des partenariats industriels facilités par la fusion

Depuis 2012, une trentaine de conventions cadre ont été signées par AMU avec des grands groupes, tels que *Sogeti High Tech*, *Bull*, *Capgemini*, *EDF*, et *Airbus Helicopters*, notamment.

Les représentants des entreprises rencontrés par le comité d'évaluation soulignent le renforcement des relations à la suite de la fusion, cette dernière leur ayant procuré un interlocuteur unique et bien identifié. Une relation de confiance a ainsi été établie entre AMU et les acteurs socio-économiques du territoire.

5 ● Des relations avec le CHU à perfectionner

La recherche fondamentale et translationnelle se fait en lien avec l'Inserm au sein d'unités d'excellent niveau. AMU est le quatrième partenaire universitaire de l'Inserm en termes de moyens investis et l'AP-HM est le deuxième partenaire hospitalier de l'Inserm après l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP). L'AP-HM est membre fondateur d'A*MIDEX. Trois fédérations hospitalo-universitaires (FHU) ont été labellisées en mars 2015 (Marseille Immunopôle, Maladies rares chroniques survenant dans l'enfance et l'adolescence, et Epilepsies et désordres de l'excitabilité neuronale) et une quatrième a été labélisée en juillet 2015 (DHUNE⁹). Les FHU sont portées par l'Idex. Cinq projets de recherche hospitalo-universitaire (RHU) ont été déposés lors de la troisième vague de l'appel à projets et deux ont été sélectionnés : *Epinov* (Étude du rôle de la modélisation large échelle des réseaux épileptogènes dans le pronostic de la chirurgie de l'épilepsie) et *PIONeer* (Immuno-oncologie de précision pour les patients souffrant de cancer du poumon non à petites cellules avancé et résistants au traitement ICI PD). L'institut hospitalo-universitaire (IHU) Méditerranée Infection, regroupe le soin, la recherche, la surveillance et l'information sur les maladies infectieuses dans un même bâtiment.

La stratégie recherche est portée par AMU et A*MIDEX, en lien avec l'Inserm et non à proprement parler par le centre hospitalo-universitaire (CHU). Il n'y a pas de commission recherche à la commission médicale d'établissement (CME). La convention cadre avec le CHU a été signée en 2013 et ne porte que sur les locaux. Le comité regrette que la valorisation et la recherche ne soient pas mentionnées dans cette convention.

En ce qui concerne la recherche clinique, il n'y a pas de pôle hospitalo-universitaire regroupant les structures de la recherche clinique (centre d'investigation clinique [CIC], centres de ressources biologiques [CRBs], plate-forme d'aide méthodologique). Le comité encourage ce regroupement qui permettrait de rendre la recherche clinique plus visible et de proposer des mutualisations d'actions ou de moyens.

Le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) a été peu actif jusqu'à la période récente avec la réponse à l'appel d'offres RHU. La structuration de la recherche clinique à l'AP-HM est pénalisée par le déficit budgétaire important et chronique et la rotation rapide des directeurs généraux. Le comité d'évaluation encourage les efforts récents de la direction de l'AP-HM qui visent à porter un projet de recherche à côté du projet médical et à confier une mission d'interface CHU à une instance stratégique forte consacrée à la recherche.

La politique de formation par la recherche est également portée par AMU avec trois mentions de master en santé et une école doctorale dédiée aux sciences de la vie. Le département universitaire des sciences infirmières porte le premier master de sciences cliniques infirmières et un vice-doyen est en charge des professions paramédicales.

⁹ DHUNE, Centre d'excellence pour les maladies neurodégénératives.

En conclusion, les relations avec le CHU se font naturellement car les acteurs hospitalo-universitaires sont les mêmes et se retrouvent au sein d'A*MIDEX. Cependant, le dispositif sous-tendant la stratégie recherche et formation n'est pas formalisé, suivi et régulièrement revu. De plus, l'animation recherche des pôles n'apparaît pas et l'absence de pôle regroupant les structures de la recherche clinique a été remarquée par le comité d'évaluation.

III – Une gouvernance fondée sur un dialogue centralisé

AMU a fait le choix pour sa gouvernance d'une organisation à deux niveaux : un niveau central d'une part autour du président et de son équipe et le niveau des directeurs de composantes d'autre part. Le fonctionnement de cette organisation interne est efficace. Il repose sur un rythme régulier et soutenu dans les échanges entre ces deux niveaux. Tous les mardis, se tiennent d'une part une réunion stratégique, de l'équipe de gouvernance (président, vice-présidents (VP), directeur général des services et adjoints, agent comptable) et d'autre part une rencontre entre cette équipe et l'ensemble des directeurs de composantes. L'implication de l'équipe de gouvernance, et en particulier celle du président (d'autant plus qu'il ne dispose volontairement pas de VP finances, ni de VP RH), est donc importante. L'adhésion au processus de ces réunions est forte et la stratégie s'élabore dans une politique de proximité très centralisée.

Par ailleurs, dans le processus de fusion, AMU a conduit à son terme l'unification des composantes pour lesquelles existaient des superpositions. Ont été concernés la faculté des sciences, Polytech, l'observatoire des sciences de l'univers (OSU), la faculté d'économie et de gestion et l'IUT. Le nombre de composantes a ainsi été ramené de 40 à 19, ce qui a permis une autonomisation et donc une responsabilisation de ces structures. On observe ainsi une administration claire tant au niveau central qu'à celui des composantes, et un équilibre satisfaisant entre les deux.

Le comité d'évaluation a cependant pu constater, lors de sa visite sur site, qu'à tous niveaux (écoles doctorales, unités et fédérations de recherche, composantes, ...), des interrogations sur la répartition des moyens surgissent, ce qui nécessitera une explicitation des critères d'attribution des ressources. L'adhésion aux arbitrages repose essentiellement sur la confiance dans l'expérience du président, sur l'autorité que son action lui prodigue ainsi que sur la qualité du dialogue entre l'équipe de direction et chacune des composantes. Au moment du changement de présidence, la répartition des ressources entre composantes risque cependant de voir s'exprimer un besoin d'explicitation des critères retenus pour éviter toute rupture de la solidarité entre composantes. Le comité d'évaluation encourage l'actuelle présidence dans sa volonté d'établir des critères de répartition objectifs et partagés par toutes les composantes. Cette démarche ne peut que préparer la transition en faisant bénéficier l'institution de l'expérience de l'actuel président. Le comité souligne au demeurant l'importance d'une communication sur ces critères de répartition, élargie à toutes les composantes (voire à l'ensemble de la communauté) et pas seulement dans le cadre d'un dialogue singulier ou d'un débat au CA.

Enfin, une partie de la stratégie se définit au sein d'A*MIDEX, qui, de par sa gouvernance propre, apparaît alors comme une entité parallèle à AMU. Le comité d'évaluation craint que la gouvernance d'A*MIDEX ne soit pas suffisamment articulée aux organes de décision d'AMU, hors équipe présidentielle. Il recommande de débattre régulièrement des décisions d'A*MIDEX au sein des organes d'AMU et notamment des composantes, afin que l'ensemble de l'université soit clairement en convergence sur les mêmes principes (ex : critères de sélection du personnel scientifique, stratégie recherche, articulation toujours délicate entre recherche et formation, etc.).

Les écoles universitaires de recherche sont une opportunité intéressante d'évolution de la structure d'AMU. Plusieurs projets ont été déposés, mais il est trop tôt pour que le comité se prononce sur leur effet potentiel. Le comité y voit cependant une manière de dépasser la structuration des thématiques proposées dans le contexte de la fusion, et appuyées par A*MIDEX, pour s'orienter vers de nouveaux champs transdisciplinaires davantage encore fondés sur une démarche scientifique tournée vers l'excellence et la recherche de niches spécifiques, et plus seulement sur une stratégie de « mise en dialogue » d'anciennes unités vouées à la fusion ou simplement à une intégration dans une institution plus vaste.

IV – Une communication centrée sur la genèse d'une « marque »

AMU a mis en place une communication pour que l'ensemble du territoire s'approprié son université mais également pour que son image rayonne au niveau national et international. AMU est une marque bien mise en valeur sur les différents vecteurs de communication utilisés. Pour sa communication interne, AMU utilise : la lettre d'AMU (magazine institutionnel mensuel) ; les newsletters pour le personnel et les étudiant-e-s (diffusées par mail) ; la lettre électronique d'information politique du président (Aix-Marseille Université Info) à l'ensemble des personnels ; la charte graphique, les logos et sceaux des 19 composantes ; les organigrammes d'AMU ; les films promotionnels de présentation des composantes ; et finalement les 59 écrans dynamiques disposés dans les campus.

La communication est également présente sur tous les événements internes (remise de diplômes, soirées académiques et scientifiques, inaugurations, Festiv'AMU, bal de l'étudiant, concerts OSAMU, etc.) qui permettent également de fédérer la communauté AMU et de mettre en avant les offres et le potentiel d'AMU (salon de l'étudiant, salon des masters, semaine AMU-entreprises, etc.).

Ces outils sont pertinents pour développer au sein d'AMU le sentiment d'appartenance tant au niveau des étudiant-e-s que du personnel, pour informer toute la communauté universitaire répartie sur 58 sites, et pour valoriser les activités de toutes les composantes.

À travers sa communication, AMU a la volonté d'être considérée comme une entité unique. Pour ce faire, un logo rassembleur mettant en avant le sigle AMU a été créé. Cependant, au niveau des composantes, ce n'est pas le sigle AMU qui est mis en évidence, mais l'identité de la composante. Ce sceau des 19 composantes ne contribue hélas plus vraiment à l'unité d'image recherchée par le logo principal AMU. Le concept de la déclinaison du logo dans les composantes tend plus à renforcer le sentiment d'appartenance aux composantes qu'à AMU. Le comité d'évaluation estime qu'il aurait été plus judicieux de garder comme base le logo principal AMU et d'inscrire en dessous l'identité de chaque composante.

Le logo a également son importance dans la communication externe d'AMU qui s'appuie sur : son site internet (français, anglais) ; les réseaux sociaux (*Twitter*, *Facebook*) ; des campagnes publicitaires réalisées en interne ; des publications (plaquettes institutionnelles, documentations spécialisées) ; une e-boutique (vente de produits institutionnels) ; des plans de communication des événements AMU (identité graphique, relations presse, communication *via* les réseaux sociaux, organisation logistique en réseau - par exemple : salons étudiants, semaine AMU entreprises, colloques et cérémonies AMU) ; une conception signalétique AMU sur les sites prioritaires (signalétique, identification des bâtiments et plans d'orientation sur campus (collaboration avec la direction du développement du patrimoine immobilier et la direction d'exploitation du patrimoine immobilier et de la logistique) ; ses liens avec les médias locaux et nationaux.

La communication est centralisée. Un vice-président communication est placé au plus haut niveau de la gouvernance d'AMU. Tous les éléments mentionnés participent à promouvoir la notoriété et l'attractivité d'AMU tout en contribuant à son rayonnement international. Tous les outils de communication sont coordonnés au niveau de la direction de la communication qui a d'ailleurs produit un *vade-mecum* pour bien communiquer sur AMU et assurer la cohérence de la communication.

À l'heure de l'université numérique, le comité d'évaluation attire l'attention sur la nécessité de développer davantage la communication numérique. Le site internet mériterait, selon lui, d'être restructuré en fonction des publics (futurs étudiants, étudiants, enseignants-chercheurs, entreprises, médias, etc.). Le comité recommande également de surveiller l'e-réputation d'AMU. Aujourd'hui, il est important d'être présent sur les media-sociaux et également de suivre l'image d'AMU qui y est véhiculée, afin d'offrir l'image la plus cohérente possible. Le comité recommande dès lors de faire connaître à la communauté AMU les bonnes pratiques pour une présence efficace sur les médias sociaux (à titre d'exemple, il pourrait y avoir une directive sur les médias sociaux du type : « si vous souhaitez créer une page ou un profil sur un media social pour votre entité, demandez l'autorisation de votre responsable, de l'administrateur de votre entité et avertissez la direction de la communication »).

Le comité recommande par ailleurs d'améliorer l'application AMU pour smartphone - en conviennent tant l'équipe de communication que les étudiants - afin d'offrir aux utilisateurs les services qu'ils en attendent et dès lors en travaillant étroitement avec les usagers.

L'e-boutique, qui pourrait aussi se définir avec la participation des étudiants, est un bon outil pour développer le sentiment d'appartenance. Ce n'est évidemment pas la seule action et, sur ce thème, AMU a mis en œuvre beaucoup d'opérations (publications, accueil des arrivants et des partants, etc.). Cependant, le lien avec les *alumni* semble encore faible et mériterait d'être développé.

De manière générale, la communication fait l'objet d'une grande attention à AMU. Cependant, telle qu'elle est développée, elle vise essentiellement à consolider une « marque » et des valeurs, dans un contexte de fusion. Le comité recommande de se concentrer sur la diffusion de la stratégie globale d'AMU et sur son ambition, une fois le plan stratégique établi, sans négliger la communication numérique.

La recherche et la formation

I – Une politique de recherche qui vise l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale, comme garants de l'excellence

Le succès, puis la pérennisation en 2016, de l'Idex A*MIDEX est le résultat d'une politique de recherche ambitieuse qui a soutenu AMU, et l'a portée au plus haut niveau comme en témoigne sa progression régulière dans le classement de Shanghai depuis 2012. En synergie avec ses partenaires de l'Idex (le CNRS, l'Inserm, l'IRD, CEA, l'AP-HM, l'ECM, et l'IEP d'Aix-en-Provence), AMU a ainsi pu proposer à ses laboratoires un ensemble d'actions incitatives propices à encourager l'émergence de nouveaux domaines et l'interdisciplinarité, et à attirer les talents dans un contexte international très compétitif.

1 ● Une dynamique de structuration interdisciplinaire puissante et continue

La création d'AMU par fusion de trois établissements en 2012 s'est traduite par un éventail disciplinaire quasi exhaustif. Elle s'est accompagnée d'une stratégie de construction dans laquelle l'interdisciplinarité a joué un rôle majeur de vecteur de décloisonnement.

Tout d'abord, un effort de restructuration et de fusion des unités de recherche a permis une meilleure cohérence scientifique et une plus grande visibilité, notamment autour de la maison de la recherche (en arts, lettres langues) et des disciplines du droit, de la microbiologie ou de la cancérologie. Cette dynamique a vocation à se poursuivre.

Parallèlement, cinq pôles de recherche interdisciplinaires et intersectoriels (PR2I) ont été bâtis, qui offrent aux 117 laboratoires de l'université la possibilité de décliner leurs activités selon une approche horizontale propre à répondre aisément à des problématiques sociétales. Conçus essentiellement comme des outils ouverts d'animation de la vie scientifique, ces pôles servent de colonne vertébrale à A*MIDEX, qui a calqué son identité sur eux, avec pertinence. Ils coordonnent en conséquence les réponses aux appels à projets d'A*MIDEX sur des thématiques qu'ils font naître. Ils répondent tous aux missions d'émergence et d'appui au montage de nouveaux objets du PIA qui leur sont confiées par AMU, tels les instituts convergence ou plus récemment les écoles universitaires de recherche (EUR). L'interfaçage entre recherche et formation est ainsi en train de s'y consolider, autorisant un décloisonnement disciplinaire naturel. AMU mise judicieusement sur les différents outils du PIA pour structurer davantage sa mission de recherche en symbiose avec la formation, tout en mettant les unités de recherche et les fédérations au cœur du processus, et en les rendant acteurs volontaires et forces de proposition responsables. La coordination inter-PR2I est essentielle : elle a permis de préparer les travaux du comité d'orientation scientifique, qui en 2015, a aidé AMU à construire sa réflexion stratégique à l'horizon 2025. Cet exercice a participé pour le personnel à l'appropriation de la fusion et à l'identification au nouvel établissement. Néanmoins, les PR2I restent encore animés selon des rythmes différents et une intensité variable de l'un à l'autre, présentant ainsi des marges d'amélioration dans leur pilotage.

2 ● Une excellence en recherche motrice mais qui requiert attention

La politique scientifique d'AMU est aujourd'hui en grande partie concentrée dans A*MIDEX, l'établissement n'ayant gardé que peu d'outils en propre (professeurs invités, colloques, soutien aux plates-formes labellisées). Cet état de fait présente le net avantage d'associer conjointement AMU, les organismes de recherche et les autres partenaires d'A*MIDEX dans l'élaboration d'une stratégie de site. A*MIDEX est encore une jeune fondation universitaire, et si la communauté scientifique d'AMU s'approprie de mieux en mieux ce nouvel outil (passage de 30 à 90 unités ayant répondu aux appels à projets), certains laboratoires ont plus de difficulté à s'y inscrire, notamment en droit, en sciences humaines et sociales, mais également en santé, en dehors du remarquable succès scientifique de l'IHU. De façon générale, le comité d'évaluation recommande que soit poursuivi le travail de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) avec les unités de petite taille ou disposant de capacités de support faibles qui puisse les aider à accéder plus facilement à A*MIDEX, y compris en proposant des restructurations d'équipes pour atteindre une taille critique (une vingtaine d'équipes comptent moins de 10 enseignants chercheurs rattachés à AMU).

La pérennisation d'A*MIDEX par l'État ne peut qu'être saluée. Au-delà des ressources financières, les effets sur l'attractivité et l'internationalisation peuvent déjà être observés par les acteurs de la recherche. Néanmoins, un regard attentif mérite d'être porté par l'établissement au risque habituel d'un recentrage local des initiatives. Le comité recommande notamment de veiller à assurer une participation importante de la communauté scientifique aux

appels à projets nationaux et européens (ANR, H2020, ERC...), en maintenant le périmètre d'intervention d'A*MIDEX en amont dans la chaîne de développement des projets. Il s'agira également d'envisager le devenir des Labex et Equipex nationaux selon des critères adaptés.

Depuis la création d'AMU, le paysage de la recherche s'est régulièrement enrichi de nouveaux objets, essentiellement au travers des divers appels à projets des PIA successifs. Les briques que sont notamment les Labex, Equipex, l'IHU, les instituts Carnot, les instituts convergence, rendent la lecture de l'écosystème difficile. A*MIDEX et les PR2I constituent une colonne vertébrale solide de cet ensemble. Si le tout est cohérent, bien articulé en répondant à des exigences de temporalités différentes, le travail d'explicitation auprès des chercheurs demande un engagement continu et régulier des directeurs d'unités, sur lequel le comité attire l'attention d'AMU, qui pourrait les assister dans cette mission.

3 ● Un pilotage des unités complexe mais attentif

Le pilotage des 130 unités (laboratoires et fédérations) exige une organisation puissante et efficace. Le choix de maintenir, suite à la fusion, des antennes de proximité du service recherche et valorisation a certainement permis de sécuriser les usagers tout en insufflant au travers de leur coordination une culture d'établissement. Une conséquence de ce type d'organisation peut résider en un déficit de certaines compétences sur certains sites ; l'initiation d'une démarche de spécialisation du personnel des fonctions supports sur les sites va dans le bon sens.

Le comité d'évaluation souligne le fait que 88 unités de recherche bénéficient d'une cotutelle avec un organisme de recherche. C'est assurément un atout important pour la recherche d'AMU.

La politique de dotation des laboratoires suit un modèle qui intègre des critères de performance. Cette incitation peut aider AMU dans l'atteinte de ses objectifs. Le respect de la charte de signature des publications est judicieusement inclus dans ces critères. Néanmoins, le comité a constaté que le processus reste mal compris par les directeurs d'unités, et peu clair dans la perception des utilisateurs quant aux calculs effectués et aux références et données prises en compte. Peut-être ne s'agit-il là que d'une question de communication, à laquelle il convient cependant d'apporter toute l'attention requise, dans la durée.

L'engagement volontaire d'AMU dans l'étude méthodologique nationale pour permettre le calcul des coûts de la recherche - aujourd'hui mal connus - pourra participer à l'éclairage, voire à l'ajustement, du modèle de dotation des unités mais aura également vocation à nourrir les négociations contractuelles avec les partenaires extérieurs. Ce dernier chantier gagnera à être mené conjointement avec la filiale Protisvalor.

La simplification administrative globalement attendue est favorisée par la délégation globale de gestion progressivement mise en place. Selon le comité, la marge de progrès reste néanmoins importante, et pourrait être servie par le déploiement de plates-formes d'information communes, d'outils partagés, et par l'extension d'une démarche de dématérialisation des processus. L'effort entrepris pour déplacer régulièrement les directeurs de service sur le site des laboratoires et écouter les usagers est tout à fait remarquable. Cela permettra certainement une meilleure compréhension des attendus et contraintes de chacun, et l'émergence plus rapide de solutions.

II – La politique de formation initiale et continue

AMU a élaboré depuis deux ans un schéma directeur de l'offre de formation (rebaptisé depuis formation et vie étudiante), afin de déterminer une véritable stratégie de l'offre de formation. A cette fin, a été réalisé dans un premier temps un état des lieux de l'offre de formation aussi bien initiale que continue. Cette phase a été assez longue, permettant à chacun d'identifier ce qui fonctionnait, ce qui ne fonctionnait pas, et ce qu'il fallait développer. Puis dans un second temps, des acteurs de la recherche et du monde socio-économique ont été auditionnés, pour recueillir leurs avis sur les diplômés, la visibilité de l'offre, et le *continuum* formation recherche, notamment. Enfin, des représentants des universités évaluées par l'Aeres en 2014-2015 ont été invités pour témoigner lors de journées de séminaire.

Cette définition du schéma directeur a nécessité une importante mobilisation - 170 réunions en 11 ateliers, regroupant chacun entre 12 et 20 personnes : des représentants des composantes (doyens ou vice-doyens), des représentants de la commission formation et vie universitaire (CFVU) (le vice-président de la CFVU étant présent à chaque réunion), des représentants des directions centrales et des étudiants. Des grands axes stratégiques ont ainsi été déterminés, découpés en programmes, chacun étant lui-même divisé en actions (50 au total, le VP CFVU étant responsable opérationnel du suivi). Cet important travail de co-construction du schéma directeur a donc impliqué l'ensemble de la communauté universitaire, qui s'est ainsi véritablement approprié ce schéma : les composantes comme les différents services raisonnent tous par rapport au schéma directeur, voire jusqu'au numéro des actions. Ce schéma semble être un lien direct entre le niveau central et les composantes.

Lisibilité, visibilité, cohérence, soutenabilité et interdisciplinarité ont été les maîtres mots de la construction de cette offre de formation. La soutenabilité a été travaillée grâce à l'utilisation d'un logiciel développé par AMU, dans des ateliers inter-composantes, en tenant compte non seulement de la spécificité des disciplines et de l'historique des maquettes de formation, mais aussi de la capacité des locaux sur les différents sites. Pour l'interdisciplinarité, outre la création d'une licence sciences et humanités, une des actions menées consiste à créer des diplômes universitaires (DU) aux interfaces des disciplines, pour préparer les étudiants inscrits en master à l'interdisciplinarité en complétant leur formation disciplinaire.

D'autres axes président à la construction de l'offre de formation, en particulier l'apprentissage des langues étrangères, thème revenu lors des discussions avec le monde socio-économique. Un plan Langues a donc été monté au sein de l'établissement, qui repose sur un système d'auto-apprentissage accompagné et sur une incitation à l'enseignement des disciplines en anglais. Cependant, l'organisation très facultaire des centres de langues qui ne semblent pas être pour l'instant mis en réseau au sein de l'université, et la petite taille de l'offre de formation en langues proposée aux enseignants-chercheurs, en limitent l'efficacité.

L'accent est aussi mis sur les formations en pédagogie (évolution vers une pédagogie active, classe inversée, surtout dans les domaines des sciences et de la santé), le format d'enseignement et le rythme de l'enseignement (formation à distance, formation en apprentissage, formation continue - volet qui comprend d'ailleurs le plus grand nombre d'actions) ainsi que sur l'acquisition des compétences transversales (savoir-être, capacité à entreprendre, et à s'engager ; là encore des points importants soulevés lors des discussions avec les partenaires socio-économiques ont donné lieu à un certain nombre d'innovations : parcours entrepreneuriat - de la sensibilisation jusqu'à l'accompagnement, mais aussi les 36 h chrono de la création, ou le dispositif « entrepreneur un jour »).

La formation continue est aussi un axe de développement, en lien avec celui de la formation initiale, en particulier par la modularisation des parcours. Elle s'appuie sur un service commun comprenant 5 pôles (accompagnement à la reprise d'études et validation des acquis ; formations ; bilan de compétences ; coordination et support administratif et financier ; développement et relations partenaires) et sur des services propres à chaque composante. En 2015, la formation continue concernait 11 115 stagiaires et constituait un chiffre d'affaires global de 11 871 583 € de recettes. Une réflexion est menée actuellement, en particulier au niveau des licences pro et des parcours professionnels des masters, sur l'identification de blocs de compétences qui pourraient être proposés en formation courte à des personnes en reprise d'études (12 composantes sur 19 se sont engagées dans cette approche par compétences, et en particulier toute l'offre de formation en sciences), voire être développés en modules de vidéo interactive pour étoffer l'offre en présentiel. Cette réflexion, comme d'ailleurs celle sur l'évolution de la pédagogie vers une pédagogie active, débouche actuellement sur une réflexion sur le service des enseignants-chercheurs qui ne peut plus se mesurer seulement en heures équivalent TD en présentiel devant les étudiants.

Un observatoire de la vie étudiante (OVE) procède à l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants (plus de 50 % de répondants en moyenne, 30 % des questionnaires passés en ligne 70 % passés en présentiel). Tout se fait en concertation et co-construction (charte de l'évaluation élaborée en CFVU, questionnaire-type qui peut être aménagé, banque de questions disponible). Des groupes de travail se réunissent à ce sujet, en particulier sur les deux points fondamentaux que sont la confidentialité et la diffusion des résultats. En effet, si les résultats des enquêtes sur les enseignements ne sont connus que des seuls enseignants, comment améliorer les choses et s'ils sont connus de tous, ne risque-t-on pas le refus de passation des questionnaires ? Un centre d'innovation pédagogique et d'évaluation (Cipe) travaille en partenariat avec l'OVE et développe principalement quatre missions : utilisation des outils numériques, approches par compétences, évaluation des formations et des enseignements et formation des enseignants (souvent par des enseignants de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), sensibilisés à la question de la pédagogie dans l'enseignement supérieur). Ils accompagnent les enseignants-chercheurs dans la mise en place d'une pédagogie par projet, ou dans leurs réflexions sur les évaluations, mais ils se heurtent à la difficulté de mettre en place des innovations pédagogiques dans les secteurs où le nombre d'étudiants par enseignant est élevé. Une réflexion s'est engagée sur l'intérêt qu'il pourrait y avoir à rappeler aux enseignants-chercheurs l'existence de ces formations au moment du retour aux enseignants des questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiants. Des « Café Tice » sont organisés, ce qui permet d'exposer de manière informelle les innovations. Il faut noter qu'afin de valoriser l'enseignement, AMU, qui avait depuis un certain temps conçu un référentiel de compétences pour l'activité pédagogique, accorde, par l'intermédiaire du conseil académique (CAC), une prime d'engagement pédagogique (budget annuel de 100 000 € pour 50 personnes).

III – Le lien entre recherche et formation : la formation doctorale

La formation doctorale est classiquement structurée, au travers de 12 écoles doctorales (ED) fédérées au sein d'un collège doctoral (CD). L'établissement délivre entre 650 et 700 docteurs par an, selon un flux quasiment stable.

Il bénéficie de l'attractivité nationale et internationale d'A*MIDEX, qui finance exclusivement des doctorants externes au site.

Les missions de formation sont réparties entre les ED et le CD, les unes étant en charge d'une offre disciplinaire, tandis que l'autre est responsable des formations transversales et de la préparation à l'insertion professionnelle postdoctorale. Une charte des thèses a été établie. Elle ne permet toutefois pas aujourd'hui un traitement égal de l'ensemble des doctorants sur les conditions d'accueil par exemple (mise à disposition d'un poste de travail, d'un ordinateur personnel, assurance de moyens de fonctionnement). De même, lorsque les doctorants ont des missions d'enseignement, les formations à la pédagogie qui leur sont proposées n'arrivent pas toujours à temps et la publicité qui en est faite est variable. Les conditions plancher de rémunération des doctorants relèvent des ED, mais restent non systématiques. Certaines ED, comme en sciences de l'économie et de gestion, les ont imposées. D'autres pourraient être accompagnées sur cette voie par le CD. La création récente (2016) d'une direction de la formation doctorale placée auprès du CD va permettre de renforcer l'harmonisation des procédures de l'ensemble des ED.

Le comité constate, à regret, que le suivi des docteurs, qui relève de la responsabilité du CD et est l'une des actions inscrites au projet de coordination territoriale pilotée par AMU, n'est pas encore déployé de façon systématique ; il est annoncé pour 2018, suite à la création attendue du réseau d'*alumni*. Le comité recommande d'y accorder la plus grande attention.

Les rôles respectifs des ED et de la direction de l'établissement sont bien respectés, conformément à l'arrêté national du 25 mai 2016 sur la formation doctorale. Néanmoins, un dialogue plus direct entre AMU et ED permettrait une meilleure compréhension des critères et une diminution, à terme, des cas où la direction de l'établissement choisit, de plein droit, de ne pas suivre les avis de l'ED, notamment en ce qui concerne les autorisations de soutenance.

AMU inscrit à son budget 133 contrats doctoraux pour doter les ED, ainsi que 20 contrats supplémentaires réservés à des actions conjoncturelles discrétionnaires ou interdisciplinaires (inter-ED), ce qui confère une certaine souplesse au système. La répartition des contrats doctoraux entre les ED est restée néanmoins figée depuis la création d'AMU. Le chemin parcouru par la communauté scientifique depuis 2011 semble permettre aujourd'hui de passer à la mise en place d'un modèle d'attribution qui tienne compte de l'évolution des disciplines et de leurs besoins.

L'inscription des doctorants est traitée au niveau du bureau de la scolarité de la composante sur laquelle s'appuie la partie du laboratoire concernée. Ce choix, qui induit une continuité totale avec les étapes amont de la formation (licence-master), n'aide pas le doctorant à percevoir sa formation comme une première expérience professionnelle, même s'il est salarié. D'autre part, ce rattachement local peut nuire à son sentiment d'appartenance à l'établissement, notamment pour les doctorants qui arrivent à AMU pour le doctorat.

Les doctorants restent inquiets, comme ailleurs en France, en ce qui concerne leur insertion professionnelle, et le manque de considération de leur diplôme dans la fonction publique et surtout par les entreprises. Ils sont en demande d'une intensification de l'action politique de la présidence en faveur du doctorat auprès de la sphère régionale et au niveau national. Le comité recommande à cet effet et dans un premier temps de mener une action de communication autour de la remise du Prix des thèses.

IV – La documentation

L'organigramme du service commun de documentation (SCD) reflète celui d'AMU : on a en effet créé des départements documentaires qui reprennent les cinq secteurs disciplinaires (arts, lettres et sciences humaines ; droit et sciences politiques ; économie et gestion ; sciences ; santé). Le conseil documentaire est l'organe décisionnel. Le directeur du SCD est invité permanent dans les trois conseils centraux, ainsi que lors des journées de séminaires, et la documentation fait partie des prérogatives de la vice-présidence du conseil d'administration (VP CA) d'AMU. Des commissions scientifiques de la documentation, qui ont un rôle consultatif, ont été mises en place dans tous les secteurs. Le retard du secteur économie et gestion est lié au fait qu'il était initialement rattaché au secteur droit et sciences politiques et n'est devenu autonome que récemment. Afin de s'adapter au mieux aux besoins des usagers, les élus étudiants désignent des représentants et les doyens désignent des enseignants-chercheurs par composante. Une enquête a été menée l'année dernière auprès des étudiants sur la qualité des services rendus et a été présentée et analysée en conseil de documentation et au CA d'AMU.

Une charte documentaire a été votée par les deux commissions du conseil académique et par le conseil d'administration, et il existe un plan de développement des collections par secteur disciplinaire. Le budget est négocié dans le cadre des conférences de moyens, et une part de ce budget est sanctuarisée pour la pédagogie et le « papier » (pas de « tout électronique »). Un travail est mené en partenariat avec le VP CFVU afin de répondre aux

attentes de la formation : formations documentaires adaptées aux étudiants de master 2, formations des enseignants et enseignants-chercheurs en lien avec le Cipe, qui fait du SCD une instance de la transmission de l'innovation pédagogique. De la même manière, des formations sont dispensées dans les laboratoires, en particulier sur l'*open access* (travail avec HAL¹⁰ sur un portail de l'université, présentation aux enseignants-chercheurs de leurs droits et de la loi du 7 octobre 2016 sur le numérique), travail complété par la mise en œuvre par AMU d'un bonus d'allocation, si les laboratoires déposent dans l'archive ouverte HAL.

La fusion des universités avait été anticipée par la fusion des bases informatiques : pour l'utilisateur, la carte AMU lui permet d'aller partout, d'utiliser un même système de photocopies. Une navette documentaire a été créée dès la fusion, d'abord en sciences, puis en santé, et en économie et gestion, puis sera étendue au droit et aux lettres et sciences humaines dès la fin du chantier de rénovation dans ce secteur.

Les horaires d'ouverture sont en progression depuis la fusion, même si les étudiants souhaiteraient encore plus (c'est pour eux surtout un lieu où ils peuvent travailler) : la bibliothèque du secteur santé où la demande est la plus forte est ouverte 69h par semaine (8h-21h du lundi au vendredi, 10h-14h le samedi), et celle qui est la moins ouverte l'est 45h par semaine. Des actions ciblées au moment des examens portent la durée d'ouverture à 77h (8h-22h en semaine et le samedi de 7h à 17h). Le SCD a été lauréat du plan « bibliothèques ouvertes » organisé par le ministère. Le comité constate l'effort d'AMU en faveur d'un élargissement des horaires d'ouverture et l'encourage à poursuivre dans cette direction.

¹⁰ L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL (Hyper Articles en Ligne), est destinée au dépôt et à la diffusion d'articles scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, et de thèses, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La réussite des étudiants

I – Le parcours étudiant : une multiplicité de dispositifs

1 ● De multiples initiatives pour mieux organiser les parcours

Le premier schéma directeur de l'offre de formation a identifié six axes stratégiques de la politique de formation de l'établissement¹¹, déclinés en 6 programmes donnant lieu à 50 actions. Proposer une offre de formation lisible réactive et innovante est le premier axe identifié et fait partie des axes stratégiques d'AMU. La cinquième priorité a pour objectif de faire évoluer et de moderniser les pratiques pédagogiques en fonction des publics étudiants et des besoins du monde socio-économique.

Les étudiants en situation de handicap sont identifiés par le réseau des correspondants handicap dans les composantes. Un schéma directeur du handicap a été lancé. Il comporte trois axes majeurs dont : la définition et la mise en œuvre de l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) ainsi que l'intégration et l'accompagnement des étudiants. La politique en matière d'accessibilité handicap connaît un certain retard dans son application, le SD handicap et Ad'AP prévoyant un étalement sur neuf ans à partir de 2018. Dans l'attente, les aménagements se font au cas par cas. D'autres publics spécifiques (sportifs de haut niveau, artistes de haut niveau) sont identifiés et valorisés sous forme d'un bonus sur la moyenne au semestre.

Un peu moins de 10 % des étudiants inscrits à AMU sont de nationalité étrangère. Les étudiants en mobilité¹² dans le cadre d'accords et de conventions spécifiques concernent entre 2100 et 2500 étudiants selon les années (entrants et sortants). Un peu plus de 1100 étudiants sont en mobilité sortante, dans le cadre de stages à l'étranger. La politique de recrutement des étudiants L et M en mobilité entrante et de validation des acquis n'est pas affichée ; il est dès lors difficile d'apprécier tant les objectifs que les résultats durant la période évaluée. Il n'y a en particulier pas de bourses entrantes pour attirer d'excellents étudiants internationaux en L et M. Le comité recommande de mieux intégrer la mobilité internationale dans les cursus d'études (cf. infra, chapitre relations internationales).

L'orientation et l'insertion sont portées au plus haut niveau de la gouvernance, avec un VP délégué à l'orientation, l'insertion professionnelle et entrepreneuriat étudiant. Il y a de nombreux dispositifs d'aide à la réussite et d'accompagnement avec un dispositif de réorientation des bacheliers professionnels, des tests de positionnement, le recours au contrôle continu, des ateliers « rebondir », un diplôme d'études supérieures d'université (DESU) qui prépare au projet professionnel, en lien avec les entreprises, avec pour objectif l'obtention d'un contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI). Les étudiants les plus performants peuvent bénéficier de parcours renforcés. Le comité constate qu'il persiste, en dépit des efforts de standardisation de l'institution, une hétérogénéité dans la mise en œuvre de ces dispositifs suivant les composantes et les disciplines, notamment en raison des contraintes spécifiques.

Des dispositifs préparent à l'insertion professionnelle tels que le projet personnel et professionnel d'insertion et un projet de certification sur la connaissance des codes du savoir-être, en lien avec les entreprises. Six GIFT (Groupements interdisciplinaires de formations thématiques) ont été identifiés pour faire émerger des pôles regroupant des formations autour de thèmes porteurs pour l'insertion professionnelle (vieillesse, tourisme, mer, etc.). Des parcours de formation ont été transformés ou créés en alternance, des accords-cadres ont été signés avec des grands groupes. Les étudiants sont sensibilisés à l'esprit d'entreprendre par différentes actions et formations (DU devenir entrepreneur). Les étudiants entrepreneurs sont accompagnés par un statut spécifique. Le projet Prepité¹³ (en lien avec le dispositif pépite Paca - PIA) a pour objectif de développer et diffuser des solutions et des outils innovants pour développer l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes.

¹¹ Axe 1 - Construire une offre de formation simple, lisible et soutenable ; Axe 2 - Favoriser les croisements de disciplines ; Axe 3 - Renforcer les liens entre Formation et Recherche et mutualiser davantage les moyens humains et matériels ; Axe 4 - Impulser une dynamique volontariste forte concernant l'enseignement des langues et la mobilité internationale ; Axe 5 - Faire évoluer et moderniser nos pratiques pédagogiques en fonction des publics étudiants et des besoins du monde socio-économique ; Axe 6 - Développer le « savoir-être » et la créativité de nos étudiants.

¹² Source rapport d'autoévaluation AMU.

¹³ Plate-forme régionale pour la pédagogie de l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

2 ● Des partenariats efficaces pour assurer la transition du secondaire

Les partenariats avec le rectorat et les lycées sont importants avec les cordées de la réussite (200 tandems), le dispositif « ascenseur social » en lien avec trois lycées de Marseille dans les zones sensibles, la journée des futurs bacheliers, et la journée des professeurs de lycée et du personnel d'orientation. Le recteur a créé le comité régional académique. Le projet est de créer une année de transition entre le lycée et l'université pour des étudiants de bac généraux, dans la suite de l'expérimentation sur les baccalauréats professionnels. Des commissions thématiques avec les enseignants des lycées et les enseignants des filières universitaires sont prévues.

L'établissement bénéficie d'un soutien fort des collectivités territoriales et de la région Paca. AMU est un axe fort du développement économique du territoire. La région Paca travaille sur une carte jeune et un pass étudiant. Beaucoup de mesures sont prises pour la formation des jeunes dans cette région économiquement difficile.

Ainsi, des efforts importants sont faits pour mettre en place des parcours adaptés et faciliter la transition, toujours délicate, entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, principalement pour les étudiants issus de milieux moins favorisés. L'OVE réalise une analyse de l'insertion professionnelle.

II – La vie étudiante

Forte de ses 130 associations étudiantes réparties sur l'ensemble des 58 sites, AMU jouit d'une vie étudiante riche en initiatives, qu'elle tente de soutenir sur les plans matériel, financier et juridique. Le schéma directeur de la vie étudiante n'a cependant pas encore connu de développement substantiel.

1 ● Des initiatives à encourager, qui offrent une ouverture culturelle diversifiée

Les associations étudiantes représentent une importante force de proposition. Elles sont réparties sur l'ensemble des sites universitaires d'AMU. En 2017, et en raison notamment de la restructuration de certains sites, la mise à disposition d'un local reste une problématique d'actualité sauf pour certaines associations ayant des élus dans les conseils centraux ce qui, au passage, pose la question d'une meilleure structuration de la représentation étudiante et des associations au niveau de l'établissement. Dans une logique *bottom-up*, les projets de vie étudiante émanent des associations étudiantes. L'appui financier aux associations repose entre autres sur une enveloppe de 650 k€ du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), gérée par une commission que préside le vice-président étudiant. Au sein de cette enveloppe, 100 k€ sont dédiés aux aides sociales en collaboration avec le Crous¹⁴.

On retrouve parmi ces projets, des initiatives innovantes pouvant profiter à l'ensemble de la communauté universitaire (formation sécurité routière ; formation aux gestes et soins d'urgence ; formation prévention et secours civique de niveau 1 - PSC1). Le tutorat pour les étudiants en première année commune aux études de santé (Paces) est organisé par le tutorat associatif marseillais (TAM) soutenu par les associations des filières de la Paces. Il bénéficie d'un soutien logistique d'AMU, mais en l'absence d'un soutien financier suffisant, l'inscription est à ce jour à la charge des étudiants.

L'établissement affiche une volonté de faciliter l'accès à la culture et de mutualisation de l'offre entre personnel et usagers. La mission culture est également à l'origine de projets innovants. Depuis janvier 2015, un orchestre symphonique (OSAMU) a vu le jour, associant étudiants et personnel musiciens amateurs. En outre, la mission culture a mis en place une carte culture permettant l'accès à certains événements culturels avec des tarifs préférentiels pour les étudiants d'AMU.

2 ● Une politique timide en matière de vie étudiante

L'équipe de gouvernance est consciente qu'une vie de campus dynamique est nécessaire au bon déroulement d'un cursus d'étude. Toutefois, elle n'affiche pas de politique de développement et pérennisation de la vie étudiante et rappelle qu'il s'agit d'un fonctionnement en *bottom-up* dont les impulsions doivent émaner des étudiants.

La collaboration incomplète avec les collectivités territoriales ne permet pas une circulation optimale entre les différents campus. Le dialogue avec les partenaires institutionnels en matière de vie de campus est constant et fructueux. Toutefois, la fréquence des trajets entre Aix-en-Provence et Marseille reste une problématique récurrente, tout comme l'interaction avec le Crous pour améliorer les flux au sein de certains restaurants, que ce soit au cours de la pause méridienne ou en fin d'année universitaire.

¹⁴ Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

La valorisation de l'engagement étudiant constitue l'un des outils de sa promotion. Le comité suggère qu'AMU poursuive la réflexion qu'elle a engagée sur les modalités de valorisation (bonification, unité d'enseignement spécifique, etc.).

3 ● Des services qui contribuent à la qualité de vie au sein d'AMU

L'administration de la vie étudiante est à l'échelle des sites universitaires. La direction des études et de la vie étudiante (DEVE) est organisée en bureaux de la vie étudiante (BVE), antennes de référence en matière de vie étudiante sur les principaux campus.

La médecine préventive paraît très ancrée sur l'université. Le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Siumpss) ne prend en charge que les étudiants, avec une antenne sur l'ensemble des sites universitaires. Il a un rôle prépondérant dans l'aménagement des cursus et examens pour les étudiants en situation de handicap, qu'il co-organise avec la mission handicap.

Le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) propose 420 créneaux d'enseignements organisés autour de 60 activités sportives touchant 12 000 étudiants et 769 personnels. Afin de faciliter les modalités d'inscription, le Suaps a mis en place une formule sport permettant l'inscription en ligne.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche : une priorité stratégique pour AMU

En matière de valorisation de la recherche, comprise comme l'ensemble des activités contractuelles avec des entreprises industrielles concernant la recherche et ses résultats, AMU montre au cours de la période évaluée une progression de ses résultats chiffrés, aussi bien au travers de contrats de partenariats (activité de la filiale Protisvalor), que de maturation et de licence (activité de la société d'accélération du transfert de technologies Sud-est - Satt SE). Ainsi, si le nombre de contrats et leur montant sont relativement stables, aux alentours de 650 pour une trentaine de millions d'euros annuels (variant très naturellement d'une année à l'autre), les indicateurs de la Satt SE témoignent d'une légère progression tant au niveau des titres de PI déposés (161 sur l'ensemble de la période) qu'au niveau du nombre de projets de maturation engagés (77 sur l'ensemble de la période).

1 ● Des outils de valorisation identifiables et bien déployés

De manière plus qualitative, il apparaît clairement que la fusion des trois établissements a permis un meilleur attrait du monde industriel pour les partenariats de recherche avec l'AMU : meilleure visibilité, plus grande simplicité d'organisation de la recherche, lisibilité améliorée sont saluées à l'unanimité par tous les acteurs. Les interlocuteurs universitaires sont généralement bien identifiés par les entreprises rencontrées, ainsi que certaines instances de réflexion et de pilotage de l'activité de valorisation - comité de prospective stratégique, et comité de valorisation, notamment.

L'ensemble des outils de valorisation (plates-formes, DRV, Protisvalor, Satt SE, incubateurs, A*MIDEX), apparaît maintenant solide et stabilisé. Des liens de confiance sont désormais établis avec AMU et entre acteurs de la valorisation. En cohérence avec la volonté d'une démarche générale et systématique de qualité au sein de AMU, et peut-être en avant-garde, ces outils sont ou seront prochainement labellisés qualité : c'est le cas d'Impulse (incubateur généraliste et multisectoriel) et de Protisvalor ; ce sera le cas d'ici fin 2018 de la Satt SE.

Ensemble et en complémentarité, ces outils couvrent quasiment la totalité des étapes clés de la chaîne de création de valeur innovante en aval de la recherche académique. Il est à cet égard remarquable qu'A*MIDEX prenne en charge la maturation de projets précoces, de TRL inférieur à 3¹⁵, que la Satt SE, ou d'autres appels d'offre identifiés, ne pré-maturent pas. Également à saluer : l'éclaircissement récent des missions respectives de la Satt et de l'incubateur en matière de création d'entreprises issues des résultats de la recherche publique.

Malgré l'éclatement de ces outils, leur articulation est assurée au travers d'un comité de valorisation qui apparaît fonctionnel, sous la direction du VP innovation et valorisation. Un comité interinstitutionnel a été mis en place par la Satt, pour gérer les dossiers qui demandent une coordination particulière.

2 ● Des initiatives au bénéfice d'une meilleure articulation et d'une plus grande visibilité

Un regard moins structurel et plus stratégique permet de mettre en exergue une série d'initiatives plus récentes ou en préparation. AMU attend de la Cité de l'innovation et des savoirs qu'elle facilite les synergies entre acteurs de l'écosystème. En effet, malgré les efforts d'articulation entre les éléments du dispositif, les témoignages recueillis auprès des chercheurs et industriels lors des entretiens suggèrent que les synergies entre les acteurs ne sont pas totalement exploitées, et que les coûts de transaction, du fait notamment de l'éclatement du dispositif, paraissent rester trop élevés ; les délais de traitement des dossiers, à l'aune du temps industriel, restent certainement trop longs. Des opportunités risquent d'être gâchées, les industriels préférant parfois reculer devant la complexité administrative ou conclure des partenariats de recherche à l'étranger. Le comité recommande d'être attentif à ce que, pour répondre à la question du regroupement des outils de valorisation, la Cité construise, au-delà de leur juxtaposition, des alliances permettant d'améliorer qualitativement le service rendu et le résultat apporté par la valorisation, et ainsi, de manière générale, la capacité d'innovation issue des recherches d'AMU. Le comité recommande également d'en profiter pour achever de clarifier et de simplifier en interne la répartition des rôles et des responsabilités contractuelles, notamment entre Protisvalor –recherche contractuelle et contrats européens–, la

¹⁵ L'échelle TRL (en anglais *Technology Readiness Level*, qui peut se traduire par niveau de maturité technologique) est un système de mesure employé pour évaluer le niveau de maturité d'une technologie.

SATT –maturation et licences–, et la DRV –financements publics ; et simplifier si possible les arrangements institutionnels afin, tirant parti de la confiance maintenant établie, de fluidifier les interactions, les négociations, la finalisation et le suivi des alliances industrielles de recherche.

S’agissant de la qualité des innovations exploitables par l’industrie, l’initiative en cours de labellisation des plates-formes (bien avancée) et des innovations (en projet) devrait permettre de servir le besoin stratégique de l’industrie en matière d’innovation ouverte. En identifiant ses meilleures opportunités, AMU amorce sa capacité de répondre au besoin industriel, et par là de devenir un acteur réellement partenaire des industriels dans leur démarche innovante. Il apparaît au comité d’évaluation que l’articulation entre Protisvalor et AMU dans cette dynamique stratégique, aux niveaux régional, national et international, ne pourra que gagner en puissance prospective afin de dégager la pleine valeur socio-économique du potentiel de recherche d’AMU - à l’instar des partenariats cadre en matière de formation qu’AMU a pu contracter avec des groupes industriels. AMU entend ainsi justement développer des partenariats stratégiques majeurs au service de l’innovation.

Le comité ne peut qu’encourager l’effort réel (qui mériterait d’être pérenne) qui est porté à la valorisation des résultats issus des recherches en sciences humaines et sociales ; les modèles d’affaire ne sont pas encore bien déterminés, mais cette ambition de fort enjeu sociétal, intelligemment servie actuellement par l’attention portée aux territoires, semble prometteuse.

3 ● L’innovation, un pilier de la politique d’AMU qui peut être renforcé

Enfin, le comité note avec intérêt que l’innovation est maintenant l’un des trois piliers de la politique de l’université : formation, recherche, innovation. Le comité formule ici une série de recommandations, qui pourraient renforcer la politique et les résultats qualitatifs d’AMU en matière d’innovation :

- Exploiter de manière plus volontariste l’implication du monde socio-économique dans les instances de gouvernance et de pilotage des activités de valorisation et partenariat industriel ; elle satisfait les acteurs engagés mais mériterait d’être renforcée ; le déploiement de la Cité de l’innovation et des savoirs, la mise en place d’un comité public-privé à l’appui de la gouvernance d’A*MIDEX, une utilisation intensifiée du comité de prospective stratégique, et l’inscription des stratégies d’innovation à l’agenda du prochain comité d’orientation scientifique, seraient autant de pierres à cet édifice partenarial.
- Envisager la création d’une fonction forte incarnant l’innovation, au sens large, et regroupant les éléments qui constituent le lien avec les entreprises, aujourd’hui dispersés : partenariats socio-économiques, valorisation et innovation, entrepreneuriat. Une telle vice-présidence pourrait également regrouper des chargés de mission, dont le rôle serait la promotion du partenariat industriel en support à toutes les dimensions de l’innovation - pédagogique, numérique, méthodologies de la créativité, etc.
- Élaborer et mettre en œuvre une planification stratégique de l’innovation, appuyée sur les projets concrets en cours, articulée avec les stratégies de recherche et de formation, conjuguée avec la stratégie internationale, servie par les schémas directeurs fonctionnels, enfin posant ses objectifs et ses critères d’évaluation de performance et d’impact. Les critères d’évaluation guidant la politique de financement des recherches pourraient alors intégrer des critères « innovation » afin que s’engage un cercle vertueux. L’atout remarquable que représente la structuration de la recherche au travers des PR2I et des axes transverses, et que représenterait la structuration de la formation au travers d’axes interdisciplinaires similaires, devrait, au sens du comité, être pleinement exploité comme un socle de promotion de l’innovation, dont on sait combien elle prend sa source dans l’interdisciplinarité.
- Renforcer ou construire des moyens et outils, renforcer ou lier des partenariats avec des initiatives existantes ou en développement, dans l’écosystème AMU, ciblant les étapes suivantes de la chaîne de création de valeur innovante (étapes aujourd’hui insuffisamment aidées) : *Design Thinking*, création de concept innovant, selon des méthodologies innovantes, à l’élaboration desquelles contribuent ou pourraient contribuer les recherches interdisciplinaires d’AMU - à l’interface de l’innovation pédagogique, des sciences cognitives, des sciences sociales, et des technologies numériques ; prototypage, comme prévu par le projet de Cité de l’innovation et des savoirs ; amorçage et accélération, et de manière plus générale, soutien à l’entrepreneuriat, domaine dans lequel les initiatives existent, mais demandent, de l’avis du comité, à être rassemblées, et rapprochées de toutes les initiatives en direction de l’entreprise, et à gagner en puissance.

II – La participation d'AMU au développement de la culture scientifique

Après une importante phase d'inventaire consécutive à la fusion et une mise en phase des différentes cultures de médiation scientifique, AMU propose des activités s'inscrivant dans les pratiques habituelles des établissements de ce type, notamment vulgarisation de recherches auprès du grand public et sensibilisation des élèves des lycées et collèges à la recherche scientifique.

Une collaboration avec l'Espé vise à améliorer la qualité pédagogique des activités proposées ; en parallèle des enquêtes sont réalisées auprès des lycéens pour analyser la réception des propositions d'AMU. Les réponses aux enquêtes de satisfaction auprès du public sont positives.

AMU déploie ses activités de diffusion du patrimoine en partenariat avec différents musées et des laboratoires de recherche associés (Inserm, CNRS).

Un projet muséal (astronomie) est en cours pour mettre en valeur des pièces d'exception.

Ces activités confiées à la cellule de culture scientifique dirigée par un vice-président délégué, s'appuient sur des doctorants et des enseignants-chercheurs. À l'échelle de l'établissement, un nombre relativement restreint d'enseignants-chercheurs et de chercheurs s'implique dans ces activités (une centaine dont une trentaine très active) malgré une forme de valorisation dans le service des enseignants-chercheurs (11 heures). L'établissement a mis en place des référents nommés par les directrices et directeurs de laboratoires (79). Le VP délégué organise des rencontres régulières (tous les 2-3 mois) qui visent à mettre en cohérence les activités ; toutefois la structure n'est pas encore optimale et certains événements souffrent d'une faible visibilité.

Les relations avec la gouvernance et la stratégie institutionnelle se font au cours des rencontres mensuelles du VP délégué avec le VP recherche, dans le cadre d'une lettre de mission.

L'établissement remplit les fonctions attendues d'un établissement de cette envergure. Toutefois, le comité estime que si AMU entend jouer un rôle moteur au plan régional en matière de diffusion du patrimoine et de culture scientifique et technique ainsi que cela est évoqué, un plan stratégique plus développé devrait être élaboré.

Les relations européennes et internationales

Pour déployer sa politique internationale, AMU s'appuie sur sa direction des relations internationales (DRI) qui elle-même collabore étroitement avec la direction de la recherche et de la valorisation (DRV), la direction des études et de la vie étudiante (DEVE), le service Sufle (Service universitaire de français langue étrangère) et A*MIDEX. La DRI dispose également de correspondant par campus pour la mobilité et six composantes ont un service des relations internationales en lien direct avec la DRI.

Les relations internationales sont placées au plus haut niveau de la gouvernance. La DRI est sous l'autorité du président et du vice-président chargé des relations internationales.

Actuellement, AMU comptabilise 354 accords actifs de coopération avec plus de 600 établissements partenaires à travers le monde (dont 165 inclus de la mobilité). Compte tenu de cette multitude d'accords, il a été dressé un bilan de l'ensemble des accords de partenariats afin d'obtenir une cartographie complète simple et lisible (formation, recherche et mobilité).

Cette démarche, structurée et cohérente, impliquant toutes les composantes d'AMU, a été une opération importante et essentielle qui a permis à AMU une organisation géographique et stratégique de ses accords de coopération internationale. L'objectif est de limiter le nombre d'accords en éliminant ceux dont le bilan est insatisfaisant, de mettre des moyens adéquats sur des partenariats ciblés et basés sur l'excellence des institutions partenaires, et de définir ainsi une politique de relations internationales claire au bénéfice de la recherche et la formation.

AMU est présente sur tous les continents et est bien ancrée dans son espace euro-méditerranéen. La Méditerranée apparaît comme un thème central dans sa politique internationale. La Méditerranée n'est pas seulement une opportunité géographique, elle est également un objet de recherche touchant un large spectre de domaines des sciences et elle cristallise des enjeux globaux tels que la question migratoire, le climat, les ressources, etc. (intérêt macro-régional). Sur ces thématiques, AMU peut ainsi associer à ses projets des partenaires hors du bassin méditerranéen. En tant qu'interface entre le nord et le sud (jusqu'à l'Afrique Sub-saharienne), la Méditerranée confère également une identité à AMU en la conduisant à jouer un rôle important dans le dialogue nord-sud.

Cet espace méditerranéen est structuré dans une logique de réseau qui se caractérise aujourd'hui par une ascension européenne. Là encore AMU est active sur ces réseaux qui incluent l'Est méditerranéen (Israël et Liban). Ainsi, AMU est fondateur du consortium Téthys qui rassemble 81 universités euro-méditerranéennes.

Dans le programme européen H2020, le projet Prima (*Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area*) est une autre opportunité dans laquelle AMU a les compétences et la capacité de jouer un rôle de *leader* et cela d'autant plus qu'AMU entend renforcer sa présence en Europe. Pour ce faire, AMU a mis en place les structures adéquates de soutien pour renforcer sa présence dans les programmes européens, avec notamment :

- la DRV comme point de contact avec une chargée de la promotion et de la stratégie Europe H2020 (stratégie, détection, promotion, *lobbying*, etc.),
- un bureau de représentation d'AMU à Bruxelles, qui fait d'AMU la seule université française à bénéficier d'une représentation à Bruxelles (réseautage, et développement de partenariats),
- un responsable du service des contrats européens qui assure un accompagnement opérationnel des équipes pour les contrats européens (Protisvalor, la filiale de valorisation de la recherche d'AMU),
- un directeur financements publics nationaux et européens pour un soutien à AMU sur les questions d'exploitation et d'innovation dans H2020 (Satt SE),
- un club des *European Research Council* (ERC) pour encourager les enseignants et chercheurs à candidater sur ces programmes.

En plus des actions de veille, de promotion et de soutien aux programmes européens, des actions de sensibilisation auprès des étudiants et doctorants pour les familiariser aux projets européens sont réalisées.

AMU encourage et soutient la mobilité internationale, entrante (2015-2016 : 1201 étudiants vs 2011-2012 : 1305) et sortante (1100 étudiants en 2016 et 948 en 2011) des étudiants, mais il n'y a pas d'obligation de mobilité dans les cursus. Les étudiants en mobilité soulignent la plus-value d'une telle expérience dans leur cursus, notamment du point de vue de leur employabilité. Cependant, ils font le constat que ce n'est pas toujours évident d'intégrer cette mobilité dans le cursus d'étude, spécialement en master.

AMU a mis en place une politique des langues, mais le comité recommande de la développer plus encore, notamment dans la préparation des mobilités sortantes. Ainsi, il recommande l'organisation de cours préparatoires de langues avant les départs, ainsi qu'une préparation au « choc culturel » que peuvent provoquer certaines destinations (par exemple, des rencontres avec les étudiants qui sont partis dans ces pays seraient une bonne option pour cette préparation).

Un élément de l'attractivité internationale demeure l'offre de 28 programmes en anglais. Cependant, les étudiants entrants soulignent qu'il est important de maîtriser le français en venant à Marseille (par exemple, les contacts avec le Crous pour les étudiants ne sont pas faciles si l'on ne parle pas français). AMU propose des cours de français pour les étrangers (service Sufle), mais c'est souvent insuffisant.

En matière de mobilité, l'aspect financier, malgré les bourses Erasmus et Crous, reste un obstacle pour certaines destinations (par exemple, le Royaume-Uni est difficilement accessible en raison du coût élevé des logements).

En conclusion, AMU s'est dotée d'une organisation en matière de relations internationales qui lui donne les moyens de ses ambitions. La DRI tient bien son rôle de coordination et de mise en cohérence des actions internationales (recherche, formation et mobilité). AMU est bien ancrée dans son espace euro-méditerranéen et elle encourage et soutient la mobilité internationale des étudiants. Le comité constate la progression d'AMU en faveur d'un flux équilibré entre les mobilités entrante et sortante, mais attire l'attention sur l'intérêt qu'aurait une université à vocation internationale à se référer aux recommandations de l'union européenne qui préconise que 20 % des diplômés aient effectué une mobilité.

Dans le domaine de la recherche européenne, la DRV a mis en place les éléments qui permettent à AMU de renforcer sa place. Tout au plus, le comité peut-il souligner qu'en raison du développement progressif de la stratégie internationale, toute la communauté universitaire ne la connaît pas et qu'il serait donc bienvenu de consentir à un effort de communication en ce sens.

Le pilotage

Malgré sa taille très importante, AMU a fait le choix pour sa gouvernance d'une organisation à deux niveaux seulement : central et composantes. Concernant l'administration, un niveau intermédiaire a cependant été introduit, le service de campus. Ce dispositif, rendu nécessaire par l'éloignement géographique de certaines implantations, vise à apporter aux composantes et unités de recherche, un niveau de service homogène, tant dans les fonctions de soutien (vie étudiante, recherche et valorisation, relations internationales) que pour les fonctions support (gestion financière, affaires juridiques, hygiène et sécurité, patrimoine et logistique). Dans la majorité des cas, des contrats de service ont été passés entre les structures de campus et les composantes présentes sur le site pour définir les engagements partagés, notamment sur le plan de la qualité (procédures et délais).

Bien piloté, ce système relativement complexe ne devrait pas constituer un écran entre les différents acteurs mais apporter au contraire fluidité et réactivité de l'ensemble, à condition que chacun situe bien sa place et son rôle exacts. Il est également impératif que soit garantie la fluidité de l'information et des échanges, au moyen d'outils informatiques mais aussi de rencontres régulières entre les différents acteurs, verticalement (directions - services de campus - composantes ou unités de recherche) et horizontalement (entre directions, entre services de campus, entre responsables de composantes). C'est ce qui est en cours de mise en place, selon les responsables administratifs de composantes.

Le bilan très complet de cette nouvelle organisation, dressé entre avril et juillet 2016 et présenté au comité technique, en a fait ressortir les plus-values, les difficultés persistantes (notamment en matière de mobilité interne) et les voies d'amélioration (transversalité, et communication horizontale). Le niveau d'atteinte des objectifs, à plus de 85 % pour l'ensemble des directions, dans les délais prévus, atteste de l'appropriation par l'ensemble de la communauté universitaire. À partir de ce bilan sont définies les évolutions nécessaires dans l'organisation des différentes directions, afin de pallier les difficultés identifiées, notamment dans le domaine des ressources humaines (refonte du pôle gestion, resserrement du pôle Gpeec¹⁶), celui de la gestion financière et comptable ou encore le patrimoine.

I – La prospective pluriannuelle, la programmation, le dialogue de gestion

1 ● Les outils de l'analyse prospective : la nécessité d'un suivi attentif du fonctionnement administratif d'AMU

La construction et la mise en œuvre des schémas directeurs (SD) sont bien avancées, offrant un cadre clair et harmonisé pour les différents domaines d'activité de l'établissement. Il reste à mener à son terme et valider la réflexion sur certains d'entre eux (par exemple, schéma directeur des ressources humaines, schéma directeur pour le handicap) et à en assurer la transversalité au sein d'un schéma global, afin de piloter l'ensemble des activités de l'université en cohérence avec sa stratégie.

De nombreuses instances statutaires sont chargées d'animer et de piloter ces activités sur les plans administratif et technique, telles que le conseil d'orientation du système d'information (Cosi), ou encore le comité d'orientation de la politique patrimoniale (Coppat). La mission de la direction de l'audit et du contrôle interne, s'appuyant sur des référents dans chaque structure, vient compléter ce dispositif sous forme d'audits ciblés permettant d'identifier les points de vigilance et les améliorations à apporter. Une première cartographie des risques a ainsi été établie sur l'ensemble des directions centrales et la même démarche est lancée au sein des composantes. Le comité d'évaluation souligne la taille et la relative complexité de ce dispositif et recommande qu'une attention particulière soit apportée en conséquence à son fonctionnement dans la durée, mais aussi que les diagnostics ainsi établis puissent donner lieu à des recommandations, soigneusement et rapidement mises en œuvre. En aval, le regroupement de l'ensemble des procédures sous une forme normalisée dans le site web de l'université va dans ce sens.

2 ● Le défi de l'objectivation de la programmation annuelle des moyens

La procédure d'élaboration du budget est classique : un débat d'orientation budgétaire en CA est suivi d'une lettre de cadrage du président adressée à tous les responsables de composantes, unités de recherche et directions ;

¹⁶ Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

les conférences de moyens, réunissant autour du président la composante et les directions centrales concernées, poursuivent la préparation du budget qui, après arbitrages du président, sera *in fine* soumis au vote du CA. Pour 2017, trois grands axes sont fixés par la lettre de cadrage : la maîtrise des moyens avec notamment le plafonnement des heures complémentaires, impliquant en particulier une réflexion sur la persistance des formations à faible effectif ; la valorisation et le développement des ressources propres et leur tarification au juste coût ; une allocation des moyens répartie à l'appui de critères objectivés et partagés.

À noter : la création d'un fonds d'intervention pédagogique (FIP) de 200 k€ en 2015, qui a pour objectif de favoriser les initiatives innovantes et d'envergure dans ce domaine mais dont le bilan, établi fin 2016, fait apparaître des insuffisances concernant la dimension interdisciplinaire (qui est cependant encouragée, sans pour autant être une condition imposée) et l'évaluation par les étudiants. Dans le domaine de la recherche, une enveloppe bonus performance est attribuée sur critères incitatifs liés à la qualité de la prévision budgétaire et à la signature des publications mentionnant AMU. Ces dispositifs, appelés à s'étendre, amorcent la sortie d'un certain automatisme dans l'attribution des crédits aux usagers.

Une vision d'ensemble du budget est apportée par le calcul des coûts globaux des activités, qui a récemment été effectué sur des bases claires et fiables par un groupe de projet animé par la direction du pilotage et du contrôle de gestion (DPCG). Sont ainsi déterminés sur des bases objectives les coûts de la formation (32 % du budget), de la recherche (29,5 %), du soutien (16,8 %) et du support (21,7 %). Un résultat global par secteur disciplinaire est également disponible, en formation comme en recherche, ainsi que le coût complet d'un étudiant par secteur disciplinaire et par composante. La connaissance de ces coûts et leur combinaison avec la cartographie Igaen¹⁷ permettra de dégager la structure précise des besoins de financement réels, élément d'objectivation du dialogue de gestion. Le comité encourage la poursuite de cette démarche, en associant ces résultats à la charge d'enseignement, afin d'apprécier la soutenabilité économique de l'offre de formation. Cependant, seule une véritable comptabilité analytique, réalisable lorsqu'un système d'information global aura été mis en place, permettra de fiabiliser l'ensemble des données et de calculer les coûts nécessaires à la tarification des prestations (formation continue, contrats de recherche notamment).

3 ● Une maîtrise indispensable de la masse salariale

Avec 500 M€ de masse salariale annuelle (près de 80 % des charges de l'université), et près de 8 000 personnels, le pilotage des ressources humaines exige une gestion particulièrement attentive ainsi qu'une véritable anticipation des évolutions, à court, moyen et long termes. Le schéma directeur des ressources humaines (SDRH), en cours de construction, doit en apporter une vision claire : les objectifs et priorités du volet collectif et du volet individuel sont fixés, un bilan de l'étape 1 (état des lieux quantitatif et qualitatif, ressources disponibles) a été établi le 17 janvier 2017. Le bilan d'étape 2 a précisé les grandes orientations retenues : soutenabilité, rééquilibrages (notamment entre enseignants-chercheurs et Biatss, entre fonctions soutien et support) et défini les grands axes (« accueillir et intégrer, accompagner et valoriser, former et développer ») qui doivent structurer les actions à venir.

Le succès de ce schéma nécessairement ambitieux repose toutefois en grande partie sur une cartographie détaillée des emplois et des compétences - pour l'heure au stade théorique. La création en septembre 2016 d'un poste de chargé d'étude Gpec montre que l'université a bien conscience de la nécessité de disposer de l'ensemble des outils, qui pour l'heure lui font encore en partie défaut. À noter : les progrès sensibles réalisés malgré tout sur le plan quantitatif : l'écart entre prévision et réalisation de la masse salariale est passé de 16,2 M€ en 2014 à 14,3 M€ en 2015.

D'ores et déjà, des mesures de sensibilisation des différents responsables à la nécessaire soutenabilité budgétaire de leurs choix ont été adoptées. Ainsi, les campagnes d'emplois annuelles s'inscrivent dans le cadre des conférences de moyens qui incluent la masse salariale État dans la discussion budgétaire, l'objectif étant de passer d'une approche par les postes à une approche globale des moyens et en particulier de déterminer les besoins en heures complémentaires sur des bases objectivées. Toutefois, le comité attire l'attention sur le fait que cette démarche reste encore à généraliser et qu'elle nécessitera d'être complétée par un contrôle fiable des heures réellement effectuées, ce qui devrait être rendu possible par la mise en place du logiciel Ares - outil unique de gestion des services et de recrutement des vacataires d'enseignement - actuellement en cours de déploiement.

Plus généralement, le comité rappelle que l'impact des schémas directeurs en termes de masse salariale gagne à être systématiquement estimé, de la manière la plus précise possible.

¹⁷ Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

4 ● Une politique pluriannuelle d'investissements immobiliers professionnelle, en vue de la dévolution du patrimoine

La politique immobilière est définie, arbitrée et sa mise en œuvre suivie, sous l'égide du vice-président patrimoine, au sein de deux instances : le Coppat et le CODD (conseil d'orientation du développement durable).

Avec 285 bâtiments et plus de 800 000 m² de bâtiments répartis sur 58 sites, AMU possède « le plus vaste patrimoine immobilier universitaire de France¹⁸ », ce qui requiert un pilotage particulièrement attentif et professionnalisé des investissements en ce domaine. L'université répond à cette nécessité en s'appuyant depuis 2012 sur plusieurs SD, opérationnels ou en cours d'élaboration, par secteur disciplinaire (SD santé, SD sciences et technologies, SD Espé, SD Aix) ou bien thématiques (SD énergétique, SD handicap et Ad'AP). Des opérations particulières financées sur les intérêts de la dotation plan campus concernent le campus de Luminy et celui d'Aix-en-Provence, les crédits du CPER étant affectés en totalité à la réhabilitation des autres sites, dans le cadre du plan pluriannuel d'investissement. Il reste à finaliser la construction du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), actuellement en cours, afin d'apporter à la politique patrimoniale d'AMU une vision pluriannuelle claire et la parfaite mise en cohérence de l'ensemble de ses programmes et activités.

AMU souhaite la dévolution du patrimoine immobilier, opération pour laquelle un récent rapport conjoint IGF¹⁹-Igaenr a émis un avis favorable. Sa structure de pilotage, la bonne connaissance de l'état de son patrimoine et le professionnalisme de ses agents lui permettent d'envisager avec sérénité ce transfert de compétences décisif. L'université ne peut cependant manquer d'en examiner avec attention les conditions, le périmètre concerné ainsi que les avantages réels qu'elle pourrait en retirer, au-delà du gain d'autonomie évident. En tout état de cause, le comité recommande d'achever la construction du SPSI avant la réalisation de cette opération. À noter qu'un cahier des charges est actuellement en préparation afin de lancer un appel à concurrence pour l'accompagnement de la démarche par un consultant.

II – Une politique de qualité à rendre davantage explicite

Un des principaux buts des systèmes qualité est d'assurer l'élaboration d'une stratégie pertinente pour l'établissement et sa concrétisation. À cet égard, AMU a mis en place plusieurs structures et dispositifs en soutien à la stratégie, même s'ils ne sont pas explicitement identifiés comme des éléments d'un système qualité.

Plusieurs éléments ont été présentés dans la section précédente, ils sont à nouveau rapidement évoqués ici parce que constituant des éléments essentiels du système qualité.

Le premier jalon est constitué par les schémas directeurs mis en chantier dans plusieurs domaines et décrits dans les paragraphes précédents. Dans l'optique d'une analyse de la culture qualité de l'établissement, il convient de souligner que ces schémas ont été élaborés à partir de l'activité soutenue de plusieurs groupes de travail participatifs et débouchant sur des projets concrets. Ces schémas constituent une pièce maîtresse de l'articulation entre stratégie institutionnelle et grands domaines d'activité de l'établissement et sont à ce titre un rouage essentiel du système qualité. Ce dispositif est complété par des lettres de cadrage qui définissent la contribution des composantes à la stratégie.

Pour le pilotage, l'établissement dispose des indicateurs nécessaires et habituels (financiers, ressources humaines, production de recherche, et données étudiants, notamment) et détaillés plus loin. Le comité constate cependant que, si l'établissement dispose bien de nombreuses informations chiffrées, ces dernières, éventuellement complétées, pourraient être davantage intégrées afin de développer un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permette un pilotage stratégique des dispositifs concernés (notamment en matière de soutien aux apprentissages et de formation).

Ainsi que cela a été décrit, dans la foulée de la fusion, AMU a revisité son organisation et ses processus afin d'améliorer la cohérence et l'efficacité des processus managériaux et administratifs. Il s'agit d'un processus qualité important, mis en œuvre à échelle de l'établissement. Le bilan réalisé avec les actions correctives prévues consolide le cycle qualité.

Le travail de cohérence s'appuie également sur une série de chartes (doctorat, publication, etc.) guidant de façon plus qualitative les processus.

¹⁸ Source rapport d'autoévaluation.

¹⁹ Inspection générale des finances.

D'autre part, des modalités d'évaluation et de suivi ont également été mises en place par AMU. Dans ce cadre, il convient de relever la création d'une direction de l'audit et du contrôle interne. Cette direction, dont le plan d'activité et les bilans annuels sont élaborés par un comité d'audit composé de quatre personnalités externes, travaille en étroite collaboration avec les chefs de service afin d'identifier les besoins d'audit et avec des répondants qui jouent un rôle de relais avec les unités (services et certaines composantes). Cette direction réalise des audits d'organisation et de conformité. L'activité de cette direction permet également de réaliser une cartographie des risques et de s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctives. L'ensemble de ces activités s'inscrit à l'évidence dans une démarche qualité.

Conformément aux usages courants, l'évaluation et l'amélioration de la recherche sont largement tributaires des évaluations externes qu'il s'agisse de dossiers, projets ou publications. L'apport externe a aussi été sollicité pour la détermination des axes stratégiques de recherche (Cos).

L'enseignement est également l'objet d'évaluations régulières que ce soit au niveau des formations ou des enseignements individuels. La mise en œuvre de ces évaluations s'appuie sur un guide détaillé accessible sur le site *web* d'AMU. Les évaluations réalisées, qui s'appuient sur des questionnaires et des données de l'OVE, font l'objet de bilans présentés dans les instances *ad hoc*, en fonction de leur nature. Il convient toutefois de relever que les étudiants ne reçoivent pas de *feedback* sur les résultats des évaluations des enseignements individuels.

En complément aux évaluations, diverses initiatives ont été prises pour développer et valoriser l'enseignement (création d'un centre offrant conseil et formation - Cipe, création d'un fonds d'innovation pédagogique, et prime à l'engagement pédagogique).

Les projets dont le comité d'évaluation a pris connaissance étaient associés à des organisations et outils classiques de gestion de projets.

En matière de culture qualité, au-delà d'une affirmation de la volonté d'excellence de l'établissement, il convient de souligner un fort engagement participatif constituant un terreau essentiel au développement d'une culture qualité. Bien que la culture d'autoévaluation ne transparaisse pas de façon évidente dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, elle est bien présente dans l'élaboration des schémas directeurs, bilans réalisés et a pu être observée lors des entretiens.

AMU a donc mis en place une organisation cohérente et des outils pour soutenir sa stratégie et son fonctionnement opérationnel. Elle s'est donné les moyens d'évaluer l'efficacité de ces dispositifs. Cette organisation s'inscrit dans une démarche participative volontariste et accorde une place importante à la communication.

Toutefois, bien que les ambitions en matière de qualité transparaissent clairement dans le discours et les projets d'AMU, une réelle politique qualité reste à expliciter. De même, si de nombreuses mesures ont été prises pour s'assurer de la concrétisation de la stratégie et de la conformité des opérations en regard des objectifs et des normes en vigueur, l'ensemble de ces mesures ne constitue pas encore un système lisible et cohérent.

III – Les grandes fonctions du pilotage

1 ● La gestion des ressources humaines : un point d'attention permanente

Le 31 décembre 2015, AMU était dotée d'un effectif de 7 396 agents (+9 enseignants chercheurs et +89 BIATSS titulaires depuis 2011), dont 2922 enseignants titulaires, 1 085 enseignants non permanents et 3 389 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (Biatss) (2 351 titulaires et 1 038 non-titulaires)²⁰. Afin de maîtriser la gestion de ressources humaines d'une telle dimension, outre la création du pôle Gpeec citée *supra*, de nouveaux outils ont été mis en place ou sont en cours de déploiement :

- une cartographie des emplois et des compétences, afin d'anticiper les évolutions nécessaires et attendues et de renforcer l'accompagnement des parcours individuels et la mobilité ;
- la création d'un pôle qualité ;
- l'établissement, depuis 2014, d'un bilan social ;
- le déploiement en 2015 d'Harpège²¹ unique ;
- le déploiement en cours d'Ares pour la gestion des services des enseignants et des heures complémentaires.

²⁰ Source : fiche Persée GDRH du MESRI.

²¹ Logiciel de gestion des ressources humaines.

La baisse sensible de la demande de formation du personnel Biatss constatée dans le bilan social 2015 montre que des mécanismes d'incitation sont manifestement nécessaires, notamment pour le personnel technique et de maintenance.

Le fonctionnement des instances représentatives du personnel est perçu comme satisfaisant, avec de fréquentes réunions, aux ordres du jour bien préparés. Cependant, certains représentants au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ont indiqué qu'il serait nécessaire de renforcer la confiance mutuelle en supprimant quelques points de blocage, par exemple sur la communication ou l'avancée de l'enquête sur les risques psycho-sociaux (RPS).

Les personnels Biatss auditionnés, représentants élus et responsables administratifs, estiment que les objectifs de la fusion sont atteints, la situation stabilisée et acceptée par la majorité des personnels, même s'il reste encore à progresser sur le sentiment d'appartenance à la nouvelle université et sur des problèmes de mal-être au travail qui subsistent, sans que cela soit forcément attribuable aux conséquences de la fusion. Autre point d'attention : la fusion n'aurait pas apporté plus de souplesse dans la mobilité interne en raison des difficultés de remplacement dans le poste d'origine, accentuées par le tuilage (passage de témoin entre l'ancien et le nouveau titulaire du poste) parfois prolongé sur certains postes. Un affichage plus précoce et plus large des postes à pourvoir serait de nature à accélérer le processus de mobilité dans son ensemble.

2 ● Le budget et la gestion financière : ambition et prudence

Dès la fin de l'exercice 2012, la situation financière de l'université nouvellement fusionnée a pu être qualifiée de saine, du fait d'un résultat largement positif (5,06 M€) et d'un fonds de roulement satisfaisant à hauteur de 63,9 M€²². Cette bonne santé financière se confirme dans la durée en 2016, avec un résultat excédentaire de 5,18 M€. Le montant total des recettes de fonctionnement est de 645,96 M€ (dont 49,7 M€ de ressources propres), les dépenses de 640,78 M€ (dont 499,9 M€ de dépenses de personnel charges comprises, soit 78 % du total). L'augmentation des charges de personnel reste limitée (+0,88 % par rapport à 2015, dû pour une grande partie à l'augmentation des charges sociales, +2,38 %). À noter : une augmentation sensible des heures complémentaires (+0,64 M€) en dépit du plafonnement souhaité par la présidence. Répondant à l'ambition affichée par l'université, les ressources propres progressent (+2,24 M€ pour la formation continue, +0,47 M€ pour la taxe d'apprentissage). La baisse du produit des contrats de recherche provient de la délégation de leur gestion à la filiale Protisvalor.

Après avoir connu une forte baisse en 2015, les dépenses d'investissement progressent très fortement en 2016, passant de 35,5 à 72,9 M€, marquant la reprise des travaux immobiliers. L'augmentation constante de la capacité d'autofinancement, son niveau actuel, 21 M€ fin 2016, et celui du fonds de roulement net de 49,3 M€, compte tenu des engagements en cours - confirment la solidité financière d'AMU et sa capacité à dégager une marge significative d'autofinancement pour ses investissements. Un projet d'utilisation du fonds de roulement sur plusieurs années a été récemment présenté au CA, privilégiant un axe innovant en matière de pédagogie, transition énergétique, valorisation du patrimoine, sécurité. L'approche prudentielle de cette démarche, qui prévoit de reconsidérer chaque année ces projets en fonction des résultats de l'exercice, doit être soulignée. Elle est en effet essentielle, en raison de l'importance des projets immobiliers en cours ou en projet, qui pourraient menacer l'équilibre financier actuel du fait d'événements imprévus, défaillances dans le financement ou dépassement des montants de dépenses estimés.

À noter que les comptes 2016 ont été certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes.

La stratégie affirmée de l'établissement d'optimiser ses dépenses (rationaliser l'utilisation des locaux, regrouper les achats) et ses ressources (pratiquer une tarification des prestations sur la base des coûts complets, et développer les ressources propres) confirme sa volonté de poursuivre dans la maîtrise de ses finances et de dégager des marges de manœuvres pour ses activités. Il reste en ce domaine à progresser dans la mise au point et le développement des outils de pilotage, de contrôle et de simplification liés à la gestion financière, en lien avec le déploiement du schéma directeur du numérique (SDN) : tableaux de bord aux différents niveaux de gestion, outils de calcul des coûts sur la base d'une véritable comptabilité analytique, contrôle de la bonne application des procédures, poursuite de la mise en place de la délégation globale de gestion (DGG) avec les organismes de recherche partenaires.

3 ● Un système d'information global

AMU définit le système d'information comme concernant l'ensemble de ses activités (formation, recherche, pilotage, gestion financière, RH, documentation, et RI, notamment), y compris dans leurs dimensions stratégique, économique, technologique, organisationnelle et humaine ; il est affirmé comme « un levier pour atteindre les

²² cf. document d'analyse du compte financier 2012 ; il s'agit du fonds de roulement brut.

objectifs stratégiques d'AMU ». Ainsi, le schéma directeur du numérique (SDN) vise-t-il à permettre de « maîtriser l'accompagnement au changement », soutenable en termes de ressources financières et humaines et en cohérence avec les autres schémas directeurs. Dans cette stratégie, le souci de réalisme est permanent, afin d'éviter la construction d'un outil qui sinon risquerait de rester inopérant. Le conseil d'orientation du système d'information (Cosi) est consulté pour l'élaboration et la mise en œuvre du SDN ; sa réalisation opérationnelle est assurée par la direction opérationnelle des systèmes d'information (Dosi).

Dans une vision claire de la stratégie, de sa mise en œuvre opérationnelle et de son pilotage, le SDN a identifié 52 projets dans cinq grands domaines : recherche, formation, campus numériques, rayonnement de l'université, gestion et pilotage, dont la réalisation est planifiée de 2015 à 2020, avec un prolongement jusqu'en 2022 pour de nouveaux projets. Fin 2017, il est prévu que 85 % seront terminés ou engagés. Un appui fort est ainsi programmé, par exemple, à l'innovation pédagogique ou au travail collaboratif qui devrait permettre de réduire les déplacements.

4 ● La logistique et la politique immobilières : l'effet positif de la fusion

La mise en œuvre opérationnelle des projets définis au niveau de la gouvernance est assurée par la direction du développement du patrimoine immobilier (DDPI). La direction de l'exploitation du patrimoine immobilier et de la logistique (Depil) est chargée de la logistique et de la maintenance, pour lesquelles elle s'appuie sur des structures de campus.

La coordination entre ces nombreuses structures opérationnelles ainsi qu'avec les autres directions des services centraux s'effectue au sein des instances consultatives. En raison de leur spécificité, le suivi des projets - plan campus « Aix-quartier des facultés » et plan campus Luminy - est assuré de manière indépendante par des chargés de missions sous la conduite d'un vice-président patrimoine.

Le logiciel de gestion Abyla apporte à l'université une connaissance exhaustive de son patrimoine immobilier et de son état. Il est à noter que la fusion a permis d'apporter une certaine rationalisation de l'approche patrimoniale, notamment en ce qui concerne l'utilisation des locaux, et de réaliser des économies notables dans certains secteurs (impressions, consommation d'énergie, et gardiennage), grâce à une centralisation du pilotage ou des consommations.

La politique en matière d'accessibilité handicap connaît un certain retard dans son application, le SD handicap et Ad'AP prévoyant un étalement sur 9 ans à compter de 2018.

Conclusion

Préparée dans le cadre du Pres AMU à partir de 2007, la fusion intervenue au 1^{er} janvier 2012 a donné naissance à une université forte de plus de 65 000 étudiants et 7 000 personnels et riche de 800 000 m² de bâtiments mais répartis sur 58 sites. Les premières années ont été mises à profit pour effectuer une intégration véritable et réussie des entités issues des trois universités mères, auxquelles il n'est plus fait référence aujourd'hui. Ce processus a concerné tant les structures scientifiques et pédagogiques que les fonctions de support et de soutien.

Au terme d'une fusion réussie, dont on soulignera d'autant plus le mérite qu'il faut en reconnaître la difficulté, AMU compte désormais parmi les meilleures universités françaises dans les classements internationaux. Forte des conseils d'un comité stratégique, elle a convaincu un jury international de la réussite de son Idex et, sur cette base, a mis en place une stratégie de recherche dont on doit souligner le succès, tant au plan de la qualité des publications, de leur réception dans le monde scientifique qu'au plan de l'attractivité des chercheurs étrangers ou du dynamisme de la structuration par l'établissement.

La gouvernance, qui fonctionne avec une organisation interne à deux niveaux (central et composantes), a été efficace dans la phase de mise en place de la nouvelle université, avec une bonne adhésion des responsables au mode de relations établi. Il en résulte que la stratégie de l'université s'élabore dans une politique de proximité très centralisée, avec une forte implication du président qui a permis un grand nombre de réussites à ce jour.

Cette stratégie s'appuyant sur les acquis est traduite dans un ensemble de schémas directeurs qui serviront de guides dans les différents secteurs d'activité correspondants pour les quelques années à venir.

La mise en place et l'évolution de l'université d'Aix-Marseille ont été soutenues par l'Idex A*MIDEX. Ce dernier, obtenu sur la base de la qualité des équipes et de leur ambition, a notamment favorisé le brassage des chercheurs et permis des échanges fréquents qui ont débouché sur une adhésion à la nouvelle université.

AMU a su tirer parti des programmes particuliers de la dernière décennie en matière d'enseignement supérieur et de recherche (opération campus et programmes d'investissement d'avenir) et bénéficie aujourd'hui d'une image dynamique. Les relations avec ses partenaires sont confiantes. Nombre d'outils ont été élaborés dont l'opérationnalité est de bon augure pour le prochain contrat pluriannuel avec l'État. Au-delà, il conviendra de bâtir sur cet acquis une stratégie à plus long terme qui puisse continuer à mobiliser les forces vives de l'institution sur un projet clair et ambitieux qui n'est évidemment plus la fusion elle-même. AMU doit en effet, de l'avis du comité, s'ancrer toujours davantage dans sa région tout en renforçant sa position internationale. Elle ne rencontrera ces objectifs qu'en développant une recherche de pointe, intrinsèquement fondée sur une véritable transdisciplinarité, en forte articulation avec une formation critique de qualité, en phase avec l'économie locale et les standards internationaux.

I – Les points forts

- la volonté et la mise en œuvre de la soutenabilité budgétaire
- l'établissement et l'existence de schémas directeurs opérationnels dans la plupart des secteurs
- le dialogue bien établi entre la gouvernance, les composantes et les laboratoires
- la pérennisation d'A*MIDEX
- la structuration solide de la recherche, en partenariat avec les organismes
- le service d'audit et de contrôle qui fonctionne bien

II – Les points faibles

- le manque d'objectivation et de communication des critères de répartition des ressources entre les composantes
- le pilotage insuffisant de l'articulation recherche/formation
- la faiblesse de la présence sur les réseaux sociaux

III – Les recommandations

- construire une stratégie à moyen terme (2030) qui puisse continuer à mobiliser les forces vives de l'institution à la hauteur des ambitions internationales de l'AMU
- objectiver par des processus de développement, de recrutement et des critères précis, l'articulation entre les missions de recherche et de formation
- formaliser une véritable politique qualité, portée par l'équipe de direction, en en précisant les objectifs, les modalités de mise en œuvre et les indicateurs de réussite
- encourager la mobilité sortante des étudiants en l'intégrant davantage dans les cursus de formation
- poursuivre la mise en place opérationnelle des schémas directeurs et veiller à produire celui qui concerne la vie étudiante
- renforcer la politique d'innovation et valorisation
- redynamiser la relation avec le CHU
- développer et mobiliser le réseau des *alumni*

Liste des sigles

A

A*MIDEX	Initiative d'excellence Aix-Marseille du programme d'investissement d'avenir
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMPM	Groupement d'établissement de la coordination territoriale Aix-Marseille-Provence-Méditerranée
AMU	Université d'Aix-Marseille
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HM	Assistance publique - Hôpitaux de Marseille

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CD	Collège doctoral
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIC	Centre d'investigation clinique
Cipe	Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODD	Conseil d'orientation du développement durable
Coppat	Comité d'orientation de la politique patrimoniale
Cos	Comité d'orientation stratégique
Cosi	Conseil d'orientation du système d'information
CPER	Contrat de plan État-région
CRBs	Centres de ressources biologiques
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

D	(LMD) Doctorat
Depil	Direction de l'exploitation du patrimoine immobilier et de la logistique
DESU	Diplôme d'études supérieures d'université
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGG	Délégation globale de gestion
DGHR	Direction générale des ressources humaines du MESRI
DHUNE	Centre d'excellence pour les maladies neurodégénératives
DPCG	Direction du pilotage et du contrôle de gestion
DRI	Direction des relations internationales
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
ECM	École centrale de Marseille
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France

EPCS	Établissement public de coopération scientifique
Epinov	Étude du rôle de la modélisation large échelle des réseaux épileptogènes dans le pronostic de la chirurgie de l'épilepsie
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FHU	Fédération hospitalo-universitaire
FIP	Fonds d'intervention pédagogique
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GIFT	Groupements interdisciplinaires de formations thématiques
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
Igaenr	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INSTN	Institut national des sciences et techniques nucléaires
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoire d'excellence

M

M	(LMD) Master
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

O

OSAMU	Orchestre symphonique d'AMU
OST	Observatoire des sciences et des techniques
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
Paca	Région Provence-Alpes-Côte d'Azur
Paces	Première année commune aux études de santé
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PIONeeR	Immuno-oncologie de précision pour les patients souffrant de cancer du poumon non à petites cellules avancé et résistants au traitement
PPP	Partenariat public privé
PR	Professeur des universités

PR2I Pôles de recherche intersectoriels et interdisciplinaires
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
 PSC1 Formation prévention et secours civique de niveau

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 RHU Recherche hospitalo-universitaire
 RI Relations internationales
 RPS Risques psycho-sociaux

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 SD Schéma directeur
 SDN Schéma directeur du numérique
 SDRH Schéma directeur des ressources humaines
 SE Sud-Est
 Shon Surface hors œuvre nette
 Siumpps Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Suaps Service universitaire des activités physiques et sportives
 Sub Surface utile brute
 Sufle Service universitaire de français langue étrangère

T

TD Travaux dirigés
 Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UAPV Université d'Avignon et des pays du Vaucluse
 UNS Université de Nice Sophia Antipolis
 UTLN Université de Toulon

V

VP Vice-président

Observations du président



Le Président

Monsieur Michel COSNARD
Président du Haut conseil de l'évaluation
de la recherche et de l'enseignement
supérieur
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

N/Réf. : YB/VP/17-110116

Pièce jointe : Observations d'Aix-Marseille Université sur le rapport d'évaluation HCERES

Marseille, le mardi 21 novembre 2017,

Monsieur le Président,

Aix-Marseille Université (AMU) remercie les experts du Comité d'évaluation et son Président pour la qualité du travail et du rapport communiqué. AMU salue avec beaucoup de satisfaction ce rapport qui souligne notamment la réussite de la fusion et la création d'une université de rang mondial, ancrée sur son territoire, tel que cela avait été indiqué comme objectif dans le contrat 2012-2017 (« *faire d'AMU un établissement public au rayonnement international ancré dans son territoire, en capacité d'attirer des chercheurs de renommée internationale mais aussi les meilleurs étudiants régionaux, nationaux et internationaux* »).

Il est d'ailleurs utile de rappeler que la création d'AMU a été un acte volontaire des trois universités du site, et ce en amont des dispositions de la loi ESR de 2013. Il faut également rappeler que la construction d'une université telle qu'elle a été effectuée après une fusion nécessite de franchir les étapes les unes après les autres, afin d'asseoir l'établissement sur des bases solides.

AMU souhaite néanmoins apporter des précisions, en notant que la plupart des recommandations formulées dans ce rapport convergent avec l'auto-évaluation portée par AMU et pour lesquelles l'université a soit d'ores et déjà lancé des mesures soit identifié des actions à intégrer dans son contrat 2018- 2022.

I/ Observations majeures

Le comité précise qu'AMU « *gagnerait à se développer sur la base d'une projection plus ambitieuse encore, tournée vers un avenir plus lointain (2030) qui déterminerait plus précisément les spécificités de l'établissement et les objectifs poursuivis* ». AMU s'est déjà engagée dans cette démarche prospective à long terme, à travers, pour son organisation et son pilotage, des schémas directeurs (ressources humaines, handicap, patrimoine, numérique). S'agissant de la recherche, AMU a réuni en septembre 2015 le Comité d'Orientation Scientifique (COS) qui portait sur une vision scientifique à 10 ans. Pour ce qui est de la formation, le Schéma directeur de l'offre de formation et de la vie étudiante a demandé deux ans de travail en lien avec les collectivités et le monde socio-économique.

S'agissant de l'articulation entre A*MIDEX et AMU,

Le HCERES précise bien qu'il n'était pas dans ses missions d'évaluer l'initiative d'excellence du site - A*Midex. Pourtant A*Midex est évoqué à plusieurs reprises avec une analyse très imprécise de ce qu'est et doit être l'Idex. C'est incontestablement parce que nous avons bien compris ce que le jury attendait des Idex, qu'A*Midex a été une des trois Idex pérennisées en 2016. En effet, A*Midex n'est pas une « *entité parallèle à AMU* » et ne fait pas la politique de recherche à AMU. A*Midex est un outil au service de la politique d'AMU et de ses partenaires du site. C'est un accélérateur au service de la stratégie d'établissement, notamment en matière de recherche, qui a été définie dans le programme défendu pour les deux mandatures successives depuis 2012, et validée par le COS (comité d'orientation scientifique) en septembre 2015. Les instances de l'université ont pu soutenir l'opérationnalité de la mise en œuvre de ce programme. D'ailleurs, A*Midex est une fondation d'Aix-Marseille Université, car justement l'université n'a pas souhaité que l'Idex soit gérée en dehors d'AMU. Il faut indiquer en outre qu'A*Midex

ne s'est pas limitée au Peridex et a lancé des appels à projets auxquels l'ensemble de la communauté a pu répondre. Ainsi 92 unités de recherche sur les 113 ont participé à ces appels.

Par ailleurs, dès la pérennisation de l'Idex en avril 2016, s'est engagée sur le site d'Aix-Marseille, une politique d'évaluation qualitative des appels à projets lancés lors de la période probatoire sous la forme de journées de rencontres et d'échanges, entre les porteurs de projets, intitulées *Faire et dire la science autrement* et ouvertes à l'ensemble de la communauté du site. Ces rencontres ont pour objectif une appropriation encore plus intime de l'outil A*Midex par l'ensemble de la communauté universitaire d'AMU et de ses partenaires.

Concernant l'**articulation entre les organes de décision d'AMU et la gouvernance d'A*Midex**, il convient là encore de rappeler qu'A*Midex est un outil au service de la politique du site, et doit nécessiter l'adhésion des huit partenaires et pas simplement d'AMU. S'agissant d'AMU, le Président réunit deux fois par an les directeurs d'unités et le sujet d'A*Midex y est largement évoqué. Tous les appels à projets et le bilan annuel d'A*Midex ont été présentés devant le Conseil d'administration d'AMU.

Concernant la critérisation des dotations aux composantes,

L'université se félicite de l'encouragement du comité à poursuivre sa démarche de définition de critères d'allocations des moyens aux composantes. Les dotations aux composantes s'inscrivent dans le processus global d'élaboration budgétaire, initié par le débat d'orientation budgétaire conduit en juillet de l'année N au sein du Conseil d'Administration. Ce débat permet ensuite la rédaction d'une lettre de cadrage définissant les priorités de l'année N+1 en matière de budget. En octobre, se tiennent ensuite des conférences de moyens, associant la gouvernance de l'établissement, les directions métiers concernées et les composantes, représentées par leur directeur et encadrement administratif respectifs. Ces conférences, précédées d'ateliers techniques préparatoires, permettent d'explicitier les choix opérés.

Par ailleurs, AMU a construit durant la dernière période et notamment depuis 2014, un certain nombre d'indicateurs qui vont désormais permettre d'affiner l'objectivation des critères d'allocations des moyens. C'est pourquoi un groupe de travail, associant la gouvernance, les services et les composantes, fonctionne depuis plusieurs mois pour préciser ces critères et leur méthodologie de calcul. Ses conclusions seront présentées d'ici à la fin de l'année 2017.

III/ Autres points

Concernant l'accompagnement à apporter aux petites unités pour les aider à accéder aux AAP de l'Idex, A*Midex a lancé le 15 mai 2017 l'appel à projets « Pépinières d'excellence » destiné à favoriser la recherche d'excellence, disciplinaire ou interdisciplinaire, sur le site d'Aix-Marseille. Cet appel vise à appuyer la structuration de projets de recherche, en servant de tremplin pour renforcer leur contenu scientifique. Il est réservé à des chercheurs du site n'ayant jamais obtenu de financement d'A*Midex.

S'agissant de la **répartition des dotations aux laboratoires** qui prend en compte des critères de performance, AMU souhaite préciser que le « bonus performance » recherche est validé en Commission Recherche. Un courrier est ensuite adressé aux Directeurs d'Unité leur explicitant les critères d'attribution ainsi qu'un calendrier prévisionnel et une fiche d'information personnalisée (par unité) visant à décrire le calcul précis du bonus. Le calcul de ce bonus est donc totalement transparent. A la suite du calcul, une fiche bilan est envoyée au directeur d'unité avec la liste des publications indexées dans le WoS ne respectant pas la charte de signature des publications et le nombre de productions scientifiques effectivement déposées dans HAL. Les directeurs d'unités ont ensuite trois semaines pour répondre et des réajustements ont été réalisés au cas par cas.

Concernant les relations avec le CHU, l'université a souhaité que l'Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille (AP-HM) soit un partenaire d'A*Midex. Dans ce cadre, A*Midex a soutenu la création de cinq DHU (département hospitalo-universitaire) apportant une dotation de 200 000 euros à chacun d'entre eux. Cette volonté manifestée a conduit récemment à ce que deux RHU (recherche hospitalo-universitaire en santé) – EPINOV et PIONeeR- soient labellisés. Ceci étant, les préoccupations financières de l'AP-HM ont, comme le souligne le rapport, freiné la réflexion sur la recherche. Très récemment, il a été décidé par le Président de l'université, le Directeur de l'APHM, le Doyen de la Faculté de Médecine et le Président de la CME, qu'une réflexion soit menée afin de mieux structurer la recherche clinique à l'AP-HM, notamment le fonctionnement de la DERCi.

S'agissant de l'innovation et la valorisation, l'une des missions de la Cité de l'innovation et des savoirs (CIS) sera de réduire le temps et les coûts de développement par une approche intégrée de l'innovation. La structuration claire de la chaîne de valorisation (décrite positivement dans le rapport des experts) permet aussi de réduire le temps de traitement. La cohérence du pilotage de l'ensemble de la chaîne via le comité de valorisation assure un suivi des dossiers de grande qualité.

Concernant la culture scientifique, le comité indique qu'un « *nombre relativement restreint d'enseignants-chercheurs et de chercheurs s'implique dans ces activités...* ». L'université souhaite rappeler qu'elle attribue des équivalences de service concernant les activités de culture scientifique, dont le nombre d'heures a été récemment doublé. D'autre part, si dans un premier temps la culture scientifique a été surtout l'apanage du secteur scientifique, depuis quelques années le secteur des humanités s'implique de manière très significative (ex : salon Innovative SHS en 2017).

S'agissant du continuum recherche-formation, plusieurs actions ont d'ores et déjà été engagées pour impulser cette dynamique à travers notamment les deux Instituts Convergences obtenus dans le cadre du PIA et les deux projets d'Ecoles Universitaires de Recherche (EUR) retenus par l'appel à projets. Par ailleurs, on doit mentionner les actions retenues par l'Académie d'Excellence du site qui ont conduit à mettre en place des graduate schools. Cette structuration permettant plus de lien entre formation et recherche s'enrichira dans le prochain contrat.

Concernant la formation doctorale et plus particulièrement les conditions d'accueil des doctorants au sein des différentes Ecoles doctorales d'AMU, l'université a créé en 2016 une Direction de la formation doctorale (DFD), visant à homogénéiser l'ensemble des procédures encadrant la gestion des doctorants. Ceci étant, il convient de souligner que les cultures disciplinaires sont extrêmement différentes d'un secteur à l'autre, ne serait-ce qu'au regard des sources de financements mises à disposition des doctorants et des profils des doctorants.

S'agissant du « dialogue » entre AMU et ses Ecoles doctorales, les cas où les avis des Ecoles doctorales (ED) n'ont pas été pris en compte sont rares et résultent d'un avis négatif ou très réservé d'un des rapporteurs. Une réunion entre les directeurs d'ED, la direction de la formation doctorale et le vice-président recherche a eu lieu en septembre 2017 au cours de laquelle les critères de non autorisation ou de report de soutenance pour améliorer le manuscrit ont été explicités.

Enfin, AMU note la remarque du comité sur le rattachement des doctorants aux scolarités de composante. L'option d'un lieu unique d'accueil du doctorant, assurant tous les aspects de l'accompagnement au cursus exigeant qu'est le doctorat, pourra être mise en perspective dans le prochain contrat tout en tenant compte de la dispersion des sites.

Concernant le déploiement du suivi des docteurs, que le comité juge insuffisamment mis en œuvre, il vient d'être confié à l'OVE qui s'est vu, pour cette mission, doté de ressources humaines complémentaires.

S'agissant des relations partenariales, AMU vient de finaliser une convention avec la Métropole, ce qui est un acte majeur pour une université. C'est dans le cadre de ces relations partenariales renforcées qu'AMU a intégré le comité de gouvernance économique de la Métropole. De la même manière, AMU a participé à la rédaction du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI). Un projet de convention est également initié avec le Département des Bouches-du-Rhône.

S'agissant de la formation en langues des enseignants-chercheurs, l'internationalisation est identifiée comme un enjeu majeur pour AMU, qui a lancé en 2017 un **Plan langues** coordonné par une chargée de mission dédiée. Ce plan Langues intégrera tous les aspects de l'internationalisation : la formation des étudiants en langues mais également celles des personnels enseignants.

S'agissant de la vie étudiante, il faut noter que les instances d'AMU viennent de valider le Schéma directeur sur le Handicap qui s'appuie sur un programme pluriannuel d'actions à mettre en œuvre en faveur des publics en situation de handicap (étudiant comme personnel). Par ailleurs, AMU signera prochainement une convention avec le FIPHFP et finalise en outre l'élaboration de son programme d'accessibilité (Ad'AP), pour un montant de travaux estimé à 20 M€ avec un financement sur son fonds de roulement.

AMU souhaite également préciser que dans le cadre de son contrat de site, elle a développé en lien avec ses partenaires de l'association Aix-Marseille Provence Méditerranée (AMPM) et le CROUS, un schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale, validé dans les instances des établissements en septembre 2017 et adressé au ministère.

En matière de communication et de rayonnement, le renforcement de la communication numérique est dès à présent engagé avec la refonte du site web reposant sur une organisation des contenus basée sur une logique utilisateurs et non organisationnelle (opérationnelle dès septembre 2018), et la redéfinition de l'application AMU mobile avec une version téléchargeable comprenant en particulier des alertes pédagogiques, une géolocalisation et l'accès aux ressources documentaires. La e-réputation de l'établissement a également été identifiée comme une priorité, avec des actions telles que la diffusion de campagnes web dans les médias européens et américains, la création de web magazine recherche. Il en est de même de la présence sur les réseaux sociaux mis en place mi-2016 et dont le développement est en cours, avec davantage de contenus et une analyse des profils pour une meilleure connaissance des cibles.

Concernant le réseau alumni, AMU a initié la création de son réseau en 2017, et s'est dotée d'un conseil stratégique composé d'alumni aux parcours professionnels remarquables, qui s'est réuni pour la première fois le 5 octobre 2017. Ce réseau devra se structurer et AMU veillera à son animation pour renforcer sa visibilité, l'insertion professionnelle de ses étudiants et son attractivité internationale.

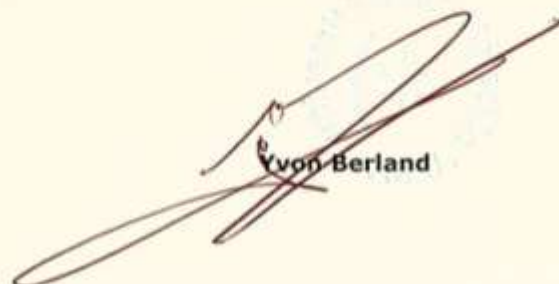
Concernant le pilotage et la gestion des ressources humaines, AMU s'est tout d'abord attachée à sa création à homogénéiser son système d'information et à stabiliser les données contenues. Grâce à ce premier travail, les outils d'aide au pilotage ont pu être élaborés, puis affinés et pérennisés. Cette démarche progressive et maîtrisée, assortie de la mise en œuvre d'une sensibilisation et d'actions d'auto-évaluation, permet désormais d'inscrire l'identification d'un système qualité comme objectif prioritaire du prochain contrat en matière de pilotage.

La **formation des personnels** a par ailleurs été clairement identifiée comme un des leviers majeurs de la politique de ressources humaines à conduire suite aux travaux du schéma directeur des ressources humaines. Des actions innovantes (réseaux métiers, individualisation de la formation en lien avec l'identification des viviers,...) seront mises en œuvre à compter de 2018.

S'agissant du sentiment d'appartenance et des conditions de travail, AMU a récemment validé un **plan d'amélioration de la qualité de vie au travail**, co-construit avec les représentants des organisations syndicales et adopté à l'unanimité en CHSCT.

Enfin, le comité recommande « *que l'innovation, absente du contrat actuel, soit davantage mise en avant* ». L'innovation a été présentée dans le cadre du projet de la mandature 2016-2019, et pour le prochain contrat 2018-2022 comme la ligne de force de la stratégie d'AMU. La création de la Cité de l'innovation et des savoirs (CIS) au premier semestre 2018 est une première action forte. L'innovation en matière de formation et de pédagogie est également une volonté portée par AMU qui se matérialise au travers du Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation (CIPE), particulièrement apprécié par le jury international de l'IDEX. Cette volonté d'innovation fait également partie de la stratégie de l'établissement en matière de patrimoine immobilier, avec la candidature d'AMU à la dévolution du patrimoine d'Etat qui devrait intervenir au dernier quadrimestre 2018 ; mais également en matière de ressources humaines avec le Schéma directeur des ressources humaines (SDRH) qui veut notamment anticiper les métiers de demain et la manière de les exercer à l'université.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sincères salutations.



Yvon Berland

Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'évaluation de l'université d'Aix- a eu lieu du 6 au 9 juin 2017. Le comité d'évaluation était présidé par, Didier VIVIERS, professeur d'histoire grecque et pro-recteur de l'université libre de Bruxelles, ancien président du Conseil des recteurs francophones de Belgique et du Fonds national belge de la recherche scientifique.

Ont participé à l'évaluation :

- Stéphane BERTHET, secrétaire général de l'université de Genève
- Jean-Loup DUPONT, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche
- Chloé GERBAUD, étudiante en troisième cycle d'études médicales (interne des hôpitaux de Bourgogne), ancienne élue Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche et ancienne vice-président étudiante Lyon 1
- Anne GUIOCHON-MANTEL, professeur des universités et praticien hospitalier (biologie cellulaire), vice-présidente formation et vie universitaire de l'université Paris Sud et responsable du service de génétique moléculaire, pharmacogénétique et hormonologie de l'hôpital de Bicêtre
- Marie-Hélène JEANNERET-CRETTEZ, professeur de sciences économiques, ancienne vice-présidente de la commission formation et vie universitaire de l'université Paris Descartes et directrice déléguée à la formation de la Comue Sorbonne Paris Cité
- Jacques LANARES, professeur vice-recteur émérite université de Lausanne, membre Conseil Suisse d'Accréditation
- Cécile THARAUD, vice-présidente, Innovation produits pour le groupe Naos (Bioderma, Institut Esthederm, Etat Pur), et ancienne dirigeante d'Inserm Transfert
- Jean SARRAZIN, professeur émérite de chimie, ancien conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes, ancien administrateur provisoire de l'université de Montpellier, ancien recteur de l'académie de Grenoble
- Catherine XUEREB, ancienne vice-présidente recherche de l'institut national polytechnique de Toulouse

Robert Fouquet, conseiller scientifique, et, Émilie Brière et Raphaële Gauthier, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

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

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