



HAL
open science

Université Aix-Marseille 1

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Aix-Marseille 1. 2011. hceres-02026038

HAL Id: hceres-02026038

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026038>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de Provence (Aix-Marseille 1)



novembre 2011



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

Rapport d'évaluation de l'Université de Provence (Aix-Marseille 1)



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

novembre 2011

Sommaire



Présentation	5
I – Une évaluation sous le signe de la fusion	5
II – De multiples atouts	5
III – Un vaste ensemble de compétences et d'implantations	5
IV – Une situation financière saine	6
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une politique de recherche qui s'appuie sur les laboratoires	7
II – Un conseil scientifique gestionnaire	8
III – Une direction de la recherche confortée	8
IV – Des écoles doctorales déjà sous le signe de l'université unique	8
V – Des relations suivies avec les organismes de recherche	8
VI – Une activité de valorisation encore timide	9
VII – Une politique éditoriale, patrimoniale et culturelle ambitieuse	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Une offre de formation pilotée par le CEVU	11
II – Une offre de formation lisible et diversifiée	12
III – Des dispositifs d'accompagnement des étudiants efficaces	12
1 ● L'orientation active	12
2 ● Plan réussite en licence (PRL)	13
3 ● Une politique d'insertion professionnelle volontariste	13
IV – Développer l'environnement de travail et l'accès aux ressources documentaires	14
1 ● Favoriser l'utilisation des TICE	15
2 ● Faciliter l'accès aux ressources documentaires	15
V – La formation tout au long de la vie: une activité qui plafonne	15
1 ● Une dimension sociale prise en compte et une accessibilité à amplifier	15
2 ● Un service dynamique à soutenir davantage	15
VI – Une démarche qualité pédagogique qui se développe	16
La vie étudiante	17
I – Une représentation affaiblie par ses divisions et par une faible participation	17
II – Une fonction de vice-président conçue comme un prolongement de la représentation étudiante	17

III – Une stratégie axée autour de la structuration du BVE en un service de la vie étudiante	17
1 ● Des efforts importants en matière d'accompagnement des étudiants en situation de handicap	18
2 ● Des conditions de vie particulièrement inégales entre les différents sites	18
3 ● Une vie sportive fragilisée	18
Les partenariats	21
I – Une fusion annoncée	21
II – De bonnes relations avec les collectivités territoriales	22
1 ● Des collectivités ayant des priorités diverses	22
2 ● La fusion devient un enjeu majeur partagé	22
III – Des relations fortes avec les milieux socioéconomiques	22
1 ● Des types de partenariat efficaces	22
2 ● Des pistes de progression	22
Les relations internationales	25
I – La recherche d'un positionnement international plus lisible	25
II – Des compétences solides	26
III – Un savoir-faire à mieux valoriser	26
La gouvernance	27
I – Une organisation hyper-centralisée et un pilotage collégial	27
II – Une gestion financière et comptable efficace	27
III – Une gestion des ressources humaines en progression	28
IV – Un patrimoine immobilier important et dispersé, mais bien géré et une politique hygiène et sécurité affirmée	29
V – Un système d'information encore en construction	30
VI – Une démarche qualité bien amorcée et une auto-évaluation ambitieuse	30
VII – Une politique de communication dynamique	31
Conclusion et recommandations	33
I – Un élan fusionnel et ... stratégique ?	33
II – Les points forts	34
III – Les points faibles	34
IV – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	37
Chiffres-clés de l'Université de Provence (Aix-Marseille 1)	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



I – Une évaluation sous le signe de la fusion

Cette évaluation intervient dans un contexte très particulier. Les trois universités du site Aix-Marseille vont en effet fusionner le 1^{er} janvier 2012 pour donner naissance à un établissement unique : Aix-Marseille Université (AMU). Malgré cette échéance majeure, le choix a été fait de conduire des évaluations distinctes, mais simultanées, pour chacun des trois établissements.

II – De multiples atouts

Située au centre d'une région dynamique et attractive, l'UAM1 - aussi dénommée université de Provence - dispose de nombreux atouts. Elle couvre un vaste ensemble de secteurs disciplinaires, ce qui lui donne une longue expérience de la cohabitation de cultures et de pratiques scientifiques différentes, nécessaires au développement d'approches multidisciplinaires, seules à même de résoudre de nombreux défis du monde actuel.

La diversité et la qualité de nombre de ses formations, l'excellence de sa recherche dans beaucoup de secteurs, alliées à une forte présence des grands organismes de recherche et aux initiatives régionales en matière d'innovation renforcent son attractivité.

Elle bénéficie en outre d'une situation géographique particulièrement favorable, tant au niveau national par sa position dans l'Hexagone, qu'au niveau international par son ouverture sur l'espace méditerranéen et l'outre-mer. Elle est au cœur d'une région très peuplée, bien desservie en moyens de transport et particulièrement riche en termes d'environnement culturel et de tradition historique.

Comme l'atteste encore l'existence de 11 pôles de compétitivité, la présence d'industries de haute technologie et de nombreuses PME dynamiques et innovantes, le tissu économique est aussi très porteur.

III – Un vaste ensemble de compétences et d'implantations

Les trois grands secteurs disciplinaires (arts, lettres, langues ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologies) se répartissent en 9 UFR :

- langues anglo-saxonnes et germaniques, langues étrangères appliquées ;
- civilisations et humanités ;
- psychologie, sciences de l'éducation ;
- études romanes, latino-américaines, orientales et slaves ;
- lettres, arts, communication et sciences du langage ;
- sciences géographiques et de l'aménagement ;
- sciences de la matière ;
- mathématiques, informatique, mécanique ;
- sciences de la vie, de la terre et de l'environnement ;

une école, des instituts et d'autres composantes :

- Polytech'Marseille ;
- l'IUT de Provence ;
- un IUFM (depuis 2007) ;
- trois départements : environnement, technologies et société ; sciences, arts et techniques de l'image et du son ; comportement cerveau cognition ;
- le Centre de formation de musiciens de l'université de Provence ;
- le Centre interuniversitaire de mécanique (avec UAM2) ;
- la Maison méditerranéenne des sciences de l'homme (statut d'USR) ;
- l'Observatoire astronomique de Marseille-Provence.

Née de la réunion des lettres et sciences humaines de la faculté d'Aix et d'une partie de la faculté des sciences de Marseille, qui constituent ses deux ancrages historiques, l'université de Provence est actuellement présente dans sept villes (Aix, Marseille, Arles, Aubagne, Avignon, Digne, Lambesc) de la région PACA avec 18 implantations distinctes, pour un total de 261 309 m² SHON). Cette dispersion au sein d'une grande conurbation, si elle peut favoriser une offre de proximité, handicape cependant lourdement son fonctionnement et son développement, ainsi que l'émergence, faute d'un vécu commun, d'une identité collective forte.

L'université de Provence accueille un effectif global d'environ 22 000 étudiants, réparti pour environ 22 % en sciences et technologies et 78 % en arts, lettres, langues et sciences humaines.

Près de 2 400 personnes y sont employées :

- 1 285 enseignants, dont 287 professeurs des universités et 677 maîtres des conférences ;
- 1 082 BIATOS, dont 782 titulaires et 300 contractuels.

IV – Une situation financière saine

Le compte financier de l'exercice 2010 - le premier après l'accès de l'UAM1 aux RCE - n'est pas arrêté au moment de la visite du comité. En "grandes masses", l'établissement aura réalisé 210 M€ de recettes dont 168 M€ de subventions de l'Etat. Les dépenses seront arrêtées à 192 M€ dont 158 M€ de dépenses de rémunérations. Nonobstant les régularisations comptables inévitables l'université abondera son fonds de roulement brut qui devrait s'élever à 33 M€.

La stratégie en matière de recherche



I – Une politique de recherche qui s'appuie sur les laboratoires

Comme le soulignait déjà le précédent rapport d'évaluation de l'AERES, l'UAM1 n'identifie pas clairement ses priorités en matière de recherche. Il est symptomatique qu'aucun axe prioritaire de recherche n'ait été mentionné dans les présentations initiales, en dehors d'un objectif clair de préservation de la recherche fondamentale. La politique de recherche de l'établissement reste la superposition des politiques de recherche des différentes unités. Les contacts des directeurs de laboratoires avec la présidence sont d'ailleurs assez distendus, ce qui ne favorise pas la cohérence d'une politique scientifique.

D'excellents laboratoires ont atteint une visibilité internationale dans la plupart des disciplines. L'ensemble des recherches est de très bonne qualité comme en témoigne les dernières évaluations, par l'AERES, des unités rattachées à l'UAM1 pour le contrat débutant en 2012 :

- sur 18 laboratoires dans le domaine des sciences et technologies (tous associés aux grands organismes), 50 % sont classés A+ ;
- sur 11 laboratoires dans le domaine des sciences de la vie (tous associés aux grands organismes), 18 % sont classés A+ ;
- sur 28 laboratoires sans le domaine LSH (16 associés aux grands organismes), 25 % sont A+.

Au final, 31 % des laboratoires sont classés A+ et 79 % sont en mixité avec un organisme.

La Maison méditerranéenne des sciences de l'homme (MMSH) dans le domaine LSH, le pôle 3C (comportement, cerveau, cognition) à la frontière entre LSH et sciences de la vie, l'Institut Carnot STAR ou encore le Laboratoire d'astrophysique de Marseille, dans le domaine des sciences et technologies jouissent notamment d'une réputation internationale.

Le bilan de la participation des équipes de recherche en matière de projets européens (24), de projets financés par l'ANR (66) ou de contrats privés (240) sur quatre ans est satisfaisant.

La recherche a bénéficié d'un soutien important des CPER ; des sites comme Château Gombert sur Marseille et Schuman sur Aix vont bénéficier d'une amélioration significative de leurs locaux de recherche. Ce sont des projets que l'UAM1 a portés avec détermination.

II – Un conseil scientifique gestionnaire

Le CS de l'université s'est réuni 13 fois en 2010 ; cette fréquence de réunion, plus élevée que l'année précédente, s'explique par la mise en place d'un examen par deux rapporteurs (le directeur de la composante et un membre du CS) de toutes les unités de recherche et écoles doctorales de l'établissement. C'est ainsi que l'éclatement des deux gros laboratoires de chimie en cinq unités plus thématiques a été décidé.

Dans son fonctionnement habituel, une grande partie des débats est consacrée à la répartition du fonds d'intervention recherche (FIR). Celui-ci est créé par un prélèvement de 15 % sur l'enveloppe recherche auquel s'ajoute 10 % pour la documentation électronique. Actuellement, les dotations du secteur LSH sont considérées comme satisfaisantes et le CS souhaite que cette situation perdure au sein de la future AMU¹. La répartition du FIR se fait sur différents appels d'offres internes (équipements, valorisation, aide à l'émergence de nouvelles équipes, aides aux colloques).

¹ Cf. CR du CS du 14 janvier 2011).

Une politique de redéploiement d'emplois des EC n'est pas vraiment mise en œuvre à l'UAM1 et le CS n'est pas suffisamment impliqué dans la campagne des emplois. Remarquons également que le président de l'UAM1 est souvent absent des débats, ce qui ne favorise pas un rôle politique du CS. Par contre le CS s'est fortement investi dans une politique active en matière de documentation électronique basée sur le libre accès.

III – Une direction de la recherche confortée

Ses missions allant désormais bien au-delà de la simple gestion du fonctionnement du CS (répartition des crédits recherche, valorisation, cellules ANR et Europe, etc.), la direction (dite "division") de la recherche a été fortement dotée en personnel au cours du dernier contrat, passant de 9 personnes en 2008 à 21 en 2010. Avec une direction sur Marseille et une sous-direction sur Aix, sont regroupées dans la même structure les activités administratives et opérationnelles. Une unité budgétaire recherche (avec une gestion hors-taxes) a été créée. Une base de données visant à donner à l'établissement une vision exhaustive de la recherche est en cours d'installation.

La cellule valorisation et contrat est maintenant intégrée à la division de la recherche. Cette cellule travaille en étroite collaboration avec la structure mutualisée sur l'ensemble de la région PACA : ValorPaca. L'efficacité de ce service en matière d'aide au montage de projets est largement reconnue par les laboratoires.

IV – Des écoles doctorales déjà sous le signe de l'université unique

Depuis la dernière contractualisation, les ED du site Aix-Marseille sont toutes cohabilitées entre plusieurs établissements. L'UAM1 participe à 9 ED et le paysage ne sera pas modifié avec la création de la future AMU. Les ED sont regroupées dans un collège doctoral qui organise les Doctoriales et distribue six bourses interdisciplinaires par an mais dont le rôle stratégique est limité.

Les indicateurs de ces ED font apparaître les disparités classiques entre LSH et sciences dures : durée de thèse moyenne de cinq à six ans en LSH, avec beaucoup de doctorants déjà insérés dans la vie professionnelle ; thèses réalisées en un peu plus de trois ans, toutes financées par des bourses, en sciences et technologies. A ce titre, la construction sur le site Schuman de nouveaux bâtiments, permettant aux doctorants en LSH de disposer enfin de locaux de travail, suscite beaucoup d'espoirs.

Les doctorants trouvent auprès des laboratoires un accueil efficace, des suivis de thèses ont lieu régulièrement ; les procédures d'attribution des bourses sont différentes selon les ED mais claires. Par contre, beaucoup se plaignent de l'opacité des critères d'attribution des doctorants-contractuels missionnés "enseignement". De plus, la dispersion des sites de recherche ne facilite pas les échanges scientifiques entre doctorants.

V – Des relations suivies avec les organismes de recherche

En France, la région PACA est la deuxième par le nombre d'implantations d'unités associées aux organismes de recherche.

L'université entretient depuis de très longues années des relations étroites avec le CNRS. Toutes les unités du secteur sciences dures sont associées au CNRS et beaucoup dans le secteur SHS. La politique menée par le CNRS et l'UAM1 a conduit à "l'UMRisation" de la plupart des laboratoires ; il ne restera, dans le prochain contrat qu'une seule UPR (le Laboratoire de mécanique et d'acoustique qui vient d'être doté de nouveaux locaux financés en grande partie par le CNRS). La question de la délégation générale de gestion (DGG), qui n'est pas actuellement en application, divise la communauté ; certains y voient une simplification en matière de gestion, d'autres soulignent la plus grande souplesse offerte par plusieurs types de gestion.

Les relations entre les universités du site et l'IRD sont favorisées aujourd'hui par l'installation de la direction de l'organisme sur Marseille. Elles se développent sur tous les grands secteurs scientifiques et devraient se traduire par l'implication de l'IRD dans dix UMR dans le prochain contrat. Depuis 2009, une convention identique lie l'IRD et chacune des trois universités.

La localisation sur Cadarache de nombreux programmes de recherche du CEA (ITER en particulier) permet de multiples collaborations entre les laboratoires de l'UAM1 et cet organisme. Ce dernier souhaite favoriser ces collaborations sans aller nécessairement vers la création d'un grand nombre d'UMR.

La simplification engendrée par la future université unique est soulignée par tous et la participation du CNRS, de l'IRD et du CEA dans le futur PRES est déjà actée.

VI – Une activité de valorisation encore timide

Un effort devrait être fait pour augmenter les retombées financières liées à la valorisation des résultats de la recherche. La part de la recherche contractuelle à l'UAM1 est assez importante puisque sur un budget recherche (investissement & fonctionnement) en 2009 de 11 298 K€, 1 981 K€ proviennent de contrats avec le secteur socioéconomique, soit 17,5 %. Par ailleurs, les contrats type ANR représentent 1 814 K€ (soit 16 %) et ceux de type européens seulement 481 K€, soit 4,25 %. Par contre, les retombées financières issues de licences, ventes de brevets ou logiciels, à hauteur de 137 K€, restent faibles. En outre, seulement trois membres du personnel de recherche sont impliqués dans des créations d'entreprise.

Depuis le milieu des années 2000, les six universités de la région PACA et quatre établissements publics (l'AP-HM, le CHU de Nice, l'IRD et l'Inria) se sont associés au sein de ValorPaca, dispositif mutualisé de valorisation de la recherche publique et de transfert de technologies. Les missions de ValorPaca sont, d'une part, l'accompagnement des projets de valorisation pendant leur phase de maturation juridique, technologique et économique et, d'autre part, de favoriser les transferts de technologies afin de soutenir l'innovation. Trois incubateurs ont été créés. Cette structure va évoluer en SATT car le projet de SATT PACA-Corse a été retenu dans le cadre des Investissements d'Avenir. Toutes les universités des régions PACA et Corse, le CNRS, l'Inserm et l'École centrale de Marseille seront actionnaires de la société. L'Inria, l'IRD, l'AP-HM et le CHU de Nice, membres de ValorPaca, resteront présents en tant que partenaires et seront rejoints par l'Inra, l'Ifremer, l'Inrets et l'ENSAM.

VII – Une politique éditoriale, patrimoniale et culturelle ambitieuse

Pour le secteur LSH, la possibilité de publier des livres ou des articles est précieuse. L'UAM1 dispose donc d'un service : les Publications de l'université de Provence (PUP). Depuis janvier 2011, le nouveau directeur scientifique prépare la redéfinition des collections et l'intégration des PUP au sein d'un ensemble plus vaste regroupant également les Editions universitaires d'Avignon et les Presses universitaires d'Aix-Marseille. Les ouvrages (une trentaine par an, dont 15 collections) sont imprimés à l'imprimerie de l'UAM3 et diffusés par AFPU-Diffusion.

L'UAM1 héberge l'unité mixte de service (avec le CNRS, l'EHESS et l'université d'Avignon) "Centre pour l'édition électronique ouverte" (Cléo). La mission de cette UMS est de continuer à développer le plus ancien portail de revues en sciences humaines et sociales de France : *Revue.org*. Ce portail diffuse, en libre accès, 250 revues et 9 collections de livres sélectionnées par un conseil scientifique. Il est complété par un agenda en ligne (*Calenda*) et par des carnets de recherche (*Hypotheses.org*) et constitue un outil performant pour le secteur SHS. Au départ principalement francophone, le projet vise à internationaliser plus largement cette plateforme.

L'espace sciences et culture de l'université de Provence a pour mission d'ouvrir le monde scientifique sur l'extérieur avec un public privilégié constitué des élèves de collèges et lycées. Disposant sur le site Saint-Charles de locaux dédiés, il organise des expositions, des ateliers et bénéficie des collections patrimoniales de l'université (sciences naturelles, musée de paléontologie, instruments scientifiques, archives). Il faut noter que l'observatoire situé sur le plateau Longchamp contient d'intéressants instruments anciens ; il est ouvert au public, notamment lors de journées scolaires ou portes ouvertes, et a reçu 23 000 visiteurs l'an dernier. Sur le site Schuman d'Aix, le service des affaires culturelles en lettres et sciences humaines dispose du théâtre Antoine Vitez pour différentes représentations, conférences et rencontres. De plus sont organisés, sur ce même site, concerts, chorales et conférences (les mardis de l'université).

L'UAM1 s'investit ainsi avec succès dans son rôle d'interface entre scientifiques et grand public aussi bien sur Marseille que sur Aix-en-Provence.

La stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation pilotée par le CEVU

Toutes les formations s'intègrent dans le dispositif LMD. Elles sont caractérisées par l'appartenance à trois domaines de formation distincts, même si des tendances à la pluridisciplinarité apparaissent :

- Le domaine sciences humaines et sociales et le domaine art, lettres et langues concernent 78 % des étudiants et la moitié des enseignants. Ces domaines recouvrent toutes les disciplines, à l'exclusion des sciences économiques, du droit et sciences politiques et des sciences de gestion.
- Les sciences et technologies : elles concernent 22 % des étudiants. Toutes les disciplines scientifiques fondamentales y sont enseignées à l'exclusion de celles relevant du secteur de la santé. Si les enseignements de licence sont organisés de façon spécifique, beaucoup de formations de masters sont actuellement cohabilitées avec les autres universités.

Rappelons que les formations doctorales sont déjà communes aux trois universités.

Par ailleurs, l'université comporte une école d'ingénieurs appartenant au réseau PolyTech et un IUT. De plus, elle a intégré tout récemment, de façon efficace et positive, un IUFM de nature pluridisciplinaire.

Dans le cadre de la fusion des universités d'Aix-Marseille, toutes les formations seront dispensées par la future AMU et les demandes d'habilitations ont été déposées dans ce cadre.

Les principaux axes politiques de l'UAM1 concernant la formation sont :

- l'orientation active des futurs étudiants dans le cadre d'un projet commun aux universités de l'académie et porté par le rectorat d'académie.
- l'aide à la réussite des étudiants, tout particulièrement dans le cadre du Plan Réussite en Licence (PRL).
- le souci de la réussite professionnelle des étudiants par le développement d'outils pour préparer des projets professionnels, d'une politique de stages et d'aide à l'insertion.
- l'adossement des formations à une recherche de haut niveau.

Dans le développement de cette politique, le rôle du CEVU, de la vice-présidence en charge de ce conseil, avec l'appui de deux chargés de mission pour la licence et le master, semble tout à fait déterminant. Le CEVU a été l'organe central dans la conception des maquettes des futures formations en coordination avec les CEVU des deux autres universités. A la suite de la lettre de cadrage émanant des trois présidents, la vice-présidence du CEVU de l'UAM1 a fourni des recommandations précises aux porteurs de projets. Les premières esquisses ont été examinées par le CEVU avec double rapport et les projets ont fait l'objet de navettes en vue d'améliorer leur qualité. Cette procédure a été appliquée avec quelques variantes pour l'ensemble de l'université.

On peut regretter toutefois qu'une telle procédure n'ait pas permis de limiter plus strictement le nombre de spécialités de masters dispensées dans l'établissement. Il y a une augmentation manifeste alors que les effectifs apparaissent stables et que 40 % des spécialités de masters ont des effectifs particulièrement faibles. Par ailleurs, l'élaboration systématique de documents relatifs aux coûts de formation, qui n'a pu être réalisée, aurait constitué une aide précieuse au pilotage de la politique de formation et devrait être encouragée à l'avenir.

Afin de favoriser la réussite professionnelle des étudiants, des fiches RNCP bien documentées et validées par la direction qualité de l'université ont été réalisées. De même, l'intervention de nombreux enseignants extérieurs à l'établissement, y compris dans les formations dites généralistes, constitue un facteur favorable pour une bonne préparation des étudiants à la vie professionnelle.

II – Une offre de formation lisible et diversifiée

Dans le cadre de la future AMU, 22 mentions de licences générales et 35 mentions de masters (à finalité recherche et/ou professionnelle), émanant directement de l’UAM1, ont été proposées à l’habilitation. Ces mentions comportent un grand nombre de spécialités (près de 180 pour les masters), jusqu’à huit pour une même mention. Une progression de la pluridisciplinarité a été recherchée dans la construction de cette offre. Dans ce cadre général, l’IUFM a en charge une mention spécifique de master “Métiers de la formation et de l’enseignement” (six spécialités), en sus de sa participation à des spécialités de masters disciplinaires orientées vers la préparation aux concours.

Par ailleurs, dans cette future offre, on compte 17 licences professionnelles, dont 14 ouvertes actuellement, les diplômés de ces formations représentant 15 % des licenciés. Une partie notable de ces licences professionnelles est portée par l’IUT, qui propose toujours cinq filières propres dans des domaines variées. Enfin, outre ses quatre diplômes/filières d’ingénieurs, Polytech’Marseille a contribué au développement d’une filière spéciale de licence, avec concours d’entrée, qui constitue une préparation spécifique à l’entrée dans l’une des écoles du réseau Polytech. Polytech’Marseille a vocation, dans le cadre de la future AMU, à fusionner avec une autre école d’ingénieurs, l’ESIL de Luminy, actuellement rattachée à l’UAM2 et orientée vers le génie biologique. L’université dispose enfin de structures originales, telles que le Centre de formation des musiciens intervenants et le département sciences arts et techniques de l’image et du son qui offrent des formations dans le domaine artistique, soit dans la perspective de l’enseignement soit dans celle des professions liées aux médias.

Dans ce cadre général, l’université a défini des parcours dans des perspectives d’orientation, voire de réorientation, vers des licences ou masters à finalité professionnelle, voire des filières d’ingénieurs. De même, la possibilité pour un étudiant d’obtenir des masters à double finalité recherche et professionnelle, demandée par de nombreux enseignants, peut constituer un élément favorable à des réorientations fructueuses. Enfin, mentionnons les initiatives de l’université pour accroître les possibilités de débouchés des étudiants à l’issue des filières de licences généralistes et de masters : enseignements complémentaires pour préparations aux concours, licences “renforcées” pour les meilleurs étudiants, masters orientés ingénierie, certifications en langues étrangères (CLES) et en informatique (C2i).

La lisibilité de l’ensemble des formations apparaît assez satisfaisante. Cette lisibilité a été renforcée par le choix, dans la nouvelle offre, d’intitulés de formation plus clairs.

Les documents fournis par le service universitaire d’information et d’orientation (SUIO) pour guider les étudiants dans leur choix sont particulièrement clairs et pertinents. On peut regretter en revanche le caractère succinct des informations disponibles sur le site Web de l’établissement, tant en ce qui concerne le contenu des enseignements que leur débouchés potentiels, même si ce site est disponible en anglais et en espagnol.

Compte tenu de son potentiel scientifique, l’attractivité de l’UAM1 est incontestable : si au niveau de l’entrée en licence, la quasi totalité des étudiants proviennent de la région, ceci n’est plus vrai tant au niveau master, où 32 % proviennent de l’extérieur, qu’au niveau du doctorat.

III – Des dispositifs d’accompagnement des étudiants efficaces

L’UAM1 déploie des efforts importants pour accompagner les étudiants tout au long de leur parcours, de l’accueil dans l’établissement jusqu’à l’insertion professionnelle. Le pilotage de cette action est assuré par la vice-présidence du CEVU, avec l’appui du SUIO et du bureau d’aide à l’insertion professionnelle des étudiants (BAIPE). Elle peut être résumée en trois actions essentielles :

- l’orientation active ;
- le plan réussite en licence et ses prolongements en master ;
- l’aide à l’insertion professionnelle.

1 • L’orientation active

L’objectif poursuivi est d’informer au mieux les lycéens sur les études possibles à l’université, les disciplines enseignées, les conditions d’études et les métiers accessibles. Ceci se concrétise par différentes actions qui mobilisent de nombreux enseignants-chercheurs. Parmi ces actions on peut citer :

- l’organisation de journées d’information spécialisées destinées aux élèves de première et de terminale (Portes ouvertes) ainsi qu’aux professeurs principaux et conseillers pédagogiques ;

- la mise en place “d’enseignants ambassadeurs” pour un grand nombre de formations. Ces enseignants-chercheurs constituent les correspondants des lycées, conventionnés avec l’UAM1, pour faciliter l’information des lycéens et répondre à leurs questions ;
- la participation aux salons spécialisés pour l’information des lycéens ;
- la mise en place de dispositifs pour inciter les enseignants-chercheurs à participer aux travaux personnels encadrés de lycéens de première.

On peut noter que la mise en œuvre de ces actions a coïncidé avec l’arrêt significatif de la chute des effectifs, voire la remontée dans certaines disciplines. Des efforts restent néanmoins à déployer, vu le taux élevé d’abandons par réorientation d’étudiants au cours de la première année de licence.

2 • Plan réussite en licence (PRL)

Les éléments les plus significatifs de l’application du PRL par l’université sont les suivants :

- la désignation d’enseignants “référénts” dans chaque mention de licence, ayant en charge l’accueil et le suivi individualisé des étudiants ;
- la mise en place du tutorat pour les étudiants en difficulté ;
- la mise en place croissante du contrôle continu des connaissances, systématique dans le secteur S&T et en cours d’extension dans le secteur LSH ;
- l’incitation à la signature par les étudiants de contrats de réussite, qui les engagent pour l’avenir ; cette pratique reste encore trop minoritaire.

Dans le futur, on envisage d’améliorer encore les conditions matérielles et les horaires d’enseignements, surtout pour les LSH.

Il est encore trop tôt pour évaluer pleinement les résultats de ce plan, d’autant que la situation de départ était assez préoccupante, 40% des étudiants de L1 ne sont pas présents aux examens ce qui révèle une erreur ou une absence d’orientation réfléchie ; près de 50 % des étudiants entrants ont obtenu leur licence en trois ans.

En outre, des difficultés importantes persistent, notamment :

- un sous-encadrement considérable dans certaines formations, conduisant, par exemple en langues étrangères appliquées, à l’existence de groupes de travaux dirigés de 100 étudiants ;
- les enseignements de soutien en tutorat ne sont pas toujours suivis par les étudiants qui en auraient le plus besoin ;
- la quasi-absence de professeurs dans les enseignements de L1 ;
- le faible taux d’étudiants de licences généralistes s’orientant vers des licences professionnelles.

En ce qui concerne les masters, l’arrivée d’étudiants provenant d’autres établissements (près de 32%) ne semble pas poser de problèmes particuliers, ce qui témoigne de la qualité de l’encadrement.

3 • Une politique d’insertion professionnelle volontariste

L’université affiche clairement sa volonté politique de favoriser l’insertion professionnelle des étudiants. Elle s’est concrétisée, par la nomination d’un vice-président responsable des relations avec les milieux socioéconomiques d’une part, et, la mise en place du BAIPE précité d’autre part.

Parmi les nombreuses initiatives, les plus marquantes sont :

- un encouragement significatif au développement des stages par leur inscription dans la majorité des maquettes de formation, au minimum sous forme optionnelle ;
- la création du programme ELITE (expérimentation locale pour l’insertion territoriale des étudiants), destiné aux étudiants de LSH, dans le cadre de l’appel à projet national pour la jeunesse ;
- la réalisation, déjà mentionnée, des fiches RNCP pour chacune des formations ;
- la mise en place d’unités d’enseignement de préprofessionnalisation, dont les effectifs étudiants restent trop modestes ; leur progression doit être vivement encouragée ;

- le lancement d'enquêtes d'insertion de façon systématique auprès d'étudiants diplômés de licence, master et doctorat ; ces enquêtes, d'abord limitées aux filières professionnelles (22 % de l'ensemble), ont été étendues récemment à l'ensemble des formations. Des suivis de cohorte pour les 2 800 étudiants issus des licences en 2008 ont été réalisés avec un taux de réponse significatif (68 %). Les enquêtes fournissent des informations non seulement encourageantes quant à la pertinence des formations, mais surtout intéressantes quant aux pistes d'améliorations qu'elles suggèrent. Il reste cependant aux équipes pédagogiques à s'approprier pleinement les résultats de ces travaux.

IV – Développer l'environnement de travail et l'accès aux ressources documentaires

1 • Favoriser l'utilisation des TICE

Parmi les éléments les plus significatifs mis en place pour développer l'usage des TICE dans les formations, on peut citer :

- la mise en place d'une plateforme commune Moodle pour l'ensemble des enseignements dispensés, sous une forme numérisée ;
- la nomination d'un enseignant référent TICE par entité de formation ;
- l'existence d'un ENT de bon niveau ;
- le volume important de supports d'enseignements numérisés ;
- l'existence d'une procédure de certification (C2i) des compétences des étudiants en matière d'usage de l'informatique, tant au niveau licence que master.

De plus, il est envisagé une labellisation des enseignements suivant le degré d'usage des TICE. Toutefois, ces efforts se heurtent à la difficulté de maintenir et développer la motivation des enseignants.

Ces efforts ont déjà eu un impact important sur le développement de l'enseignement à distance (EAD), suivi par un très grand nombre d'étudiants qui ne peuvent pas participer aux cours en présentiel. Même si les taux d'abandon y sont plus élevés qu'en enseignement classique, un véritable service public est rendu dans ce cadre et l'usage des TICE y constitue certainement une voie d'avenir.

2 • Faciliter l'accès aux ressources documentaires

Le service commun de la documentation (SCD) s'est trouvé conforté par la définition d'une politique documentaire et par une évolution profonde de son fonctionnement.

Le réseau documentaire de l'université de Provence regroupe 8 bibliothèques intégrées, 7 bibliothèques associées et, encore, 14 bibliothèques de composantes ; 12 bibliothèques sont sous cotutelle du CNRS. Son directeur est invité permanent au CA et CEVU mais seulement invité ponctuel du CS. L'université unique devra apporter des réponses à une telle dispersion, surtout à l'existence de bibliothèques non associées et non intégrées au SCD.

Le fonctionnement du conseil de la documentation a été profondément revu depuis 2007. Il se réunit deux fois par an et permet désormais de débattre des différents projets en matière de documentation, ce qui a favorisé une plus grande implication, notamment enseignante.

Ces évolutions ont été permises par un changement de direction en 2007, qui s'est accompagné d'une responsabilisation des sept conservateurs et d'un passage à une gestion en mode projet. Cette nouvelle stratégie, désormais formalisée et claire, a été soutenue par une progression du budget du SCD (+10,5 % entre 2007 et 2009) et du nombre d'ETP affectés (passage de 68,5 à 79,3 ETP).

Parmi les nouvelles orientations, on pourra notamment souligner l'organisation en 13 pôles thématiques, pilotés par un responsable chargé d'élaborer un plan de développement des collections et d'assurer l'interface avec les enseignants du domaine. Ont également été constitués des "espaces de recherche par disciplines" (ERD) afin d'être en phase avec les axes de recherche de l'université et de leur donner une plus grande visibilité.

D'importants efforts ont aussi été engagés pour améliorer le service aux usagers du SCD. Différentes initiatives ont été prises pour identifier leurs attentes. En particulier, une enquête a été réalisée sur l'élargissement des horaires d'ouverture des bibliothèques. Par ailleurs, une enquête électronique nationale (Libqual+) a été réalisée fin 2009

visant à évaluer la perception de la qualité des services par les usagers. Les horaires d'ouverture sont ainsi passés de 56h30 hebdomadaires à 60h30 en 2009, et adaptés aux besoins exprimés sur les différents sites. Par ailleurs, le nombre de postes informatiques accessibles a fortement progressé. Les services à distance ont été développés, permettant désormais un accès à l'essentiel des ressources numériques via l'ENT.

Le volume de formations aux usagers a également fortement progressé (progression de 70 % des heures de formations entre 2007 et 2009), malgré une intégration encore limitée dans les maquettes. Ces modules sont adaptés au niveau des étudiants concernés, ainsi qu'aux disciplines des étudiants en master ou doctorat.

V – La formation tout au long de la vie: une activité qui plafonne

Les activités de formation continue affichent des résultats moyens avec un taux de stagiaires correspondant à environ 15 % des effectifs étudiants de formation initiale. Le chiffre d'affaires progresse par contre de 3 à 3,6 M€ sur les quatre dernières années, dont la moitié vient des organismes collecteurs agréés.

La VAE stagne avec 170 jurys tenus en 2009 (158 en 2010), un accompagnement pour 50 personnes et une validation totale du diplôme pour 53 ; 35 préparations au diplôme sont concernées. La traduction des diplômes en compétences par les fiches RNCP et la nomination par filière d'un correspondant VAE devrait favoriser ce développement. Ce n'est pas qu'une question technique car, au-delà des outils qui sont bien construits en général, la démarche compétences, dont fait partie la VAE, renouvelle les finalités et les pratiques de formation, en lien avec la professionnalisation des autres dispositifs. La VAE demeure de toute façon une démarche personnelle lourde. Il est nécessaire de continuer à repérer les publics potentiels auprès du réseau régional VAE, des acteurs de l'emploi et des branches professionnelles.

Cette stagnation des résultats se retrouve au niveau du nombre de diplômés passant par la formation continue : aux environs de 900 (hors VAE) pour 3 600 inscrits. Le secteur sciences et technologie a des potentiels de développement sous-estimés : alors qu'il compte 22 % des étudiants en formation initiale, son effectif de FC ne représente que 10 %.

Le développement de la FC passe par le renforcement de l'alternance ainsi que des contrats de professionnalisation et d'apprentissage à condition que la région soutienne des formations courtes et une offre adaptée au DIF. Les entreprises demandent à la fois des personnels formés et qualifiés et des actions très ciblées visant des expertises pointues ; celles-ci existent à l'UAM1, en témoigne son implication dans les pôles de compétitivité.

1 • Une dimension sociale prise en compte et une accessibilité à amplifier

Soulignons l'attention portée à la dimension sociale en amont des activités de formation continue : un accueil spécial (une centaine de personnes reçues en 2009-2010, dont 45 % d'allocataires du RSA), un accompagnement jusqu'à la fin de la formation (35 stagiaires) et une commission d'exonération des droits pour étudier les manques individuels de financement. La région prend en charge financièrement 120 des 300 inscrits au DAEU (60 % de taux de réussite) alors que le Pôle Emploi est en retrait. Le DAEU est d'ailleurs accessible en ligne ; c'est encore trop limité et l'ensemble de la formation continue gagnerait à diversifier ses voies d'accès par une FOAD tutorée.

2 • Un service dynamique à soutenir davantage

Le service commun de formation continue et d'éducation permanente (SCoFCEP) a maintenu un même niveau d'effectifs (11) ; il vient de recruter un IGE pour l'animation et l'ingénierie de formation, deux champs fondamentaux pour que l'université prenne davantage en main sa mission de formation continue.

Il manque une stratégie affirmée au plus haut niveau et un plan de développement mobilisateur qui donnerait plus de poids au comité de coordination de la FC et au travail de proximité avec les composantes comme à la mutualisation des moyens et aux appels à projets. Complétés par de la réflexion interne et des échanges d'expériences, ceci aiderait à changer la culture interne à l'université qui minore les enjeux et n'a pas suffisamment intégré "l'orientation et la formation tout au long de la vie". La poursuite de la coopération interuniversitaire régionale et l'ouverture entreprise vers les réseaux externes de professionnels de la formation et des ressources humaines (GARF, ANDRH...), du privé comme des fonctions publiques, devraient alimenter les réflexions, diversifier les contacts et contribuer à innover dans les dispositifs.

Alors que la fusion est en marche, il est important que l'UAM1 puisse y contribuer, par son savoir-faire de coordination des activités de FC. Ce sera utile à la future AMU pour engager une politique ambitieuse et franchir ce saut quantitatif recommandé lors de la précédente évaluation AERES.

VI – Une démarche qualité pédagogique qui se développe

La démarche qualité constitue un élément clé de la stratégie de l'université de Provence, y compris dans le domaine de la pédagogie. Cette démarche a été engagée depuis septembre 2008. Un vice-président a reçu mission de l'animer avec l'appui d'une cellule technique.

Elle a visé dans un premier temps à l'évaluation des enseignements dispensés, en application du processus de Bologne. L'observatoire de la vie étudiante, cellule de l'université, a assuré le suivi et l'exploitation des enquêtes. Une soixantaine d'enseignants "correspondants évaluation" ont été désignés dans chacune des filières pour assurer le lien et participer à l'exploitation de ces travaux. Ces évaluations, d'abord limitées en 2008 au secteur sciences et technologies, ont été étendues peu à peu aux autres disciplines et devraient concerner en 2011 la quasi totalité des formations. Les questionnaires remis aux étudiants comportent un volet général sur la formation et un volet spécifique à chaque unité d'enseignement. Des corrélations sont établies avec les données des autres fichiers de l'université concernant le devenir des étudiants.

Les résultats généraux de ces travaux ont fait l'objet d'une restitution au niveau du CEVU, tandis que les informations spécifiques ont été communiquées aux enseignants référents des filières. Il semble que des modifications significatives des maquettes soient issues des conclusions de ces enquêtes, mais des progrès doivent être encore réalisés en termes d'appropriation par l'ensemble des enseignants de ces informations. De même, des efforts devraient être déployés pour favoriser la participation des étudiants qui demeure insuffisante dans certains cas (taux de réponse de 25 %).

Cette démarche d'ensemble apparaît tout à fait productive. Elle pourrait s'accompagner d'un croisement des résultats obtenus par le BAIPE à l'issue des enquêtes d'insertion avec les suivis de stages effectués par les étudiants. Les conclusions devraient faire l'objet d'un suivi par la direction de l'établissement et celle des futures UFR.

La vie étudiante



I – Une représentation affaiblie par ses divisions et par une faible participation

Les élections en conseils centraux de l'université sont marquées par un très faible taux de participation (6 % de participation en 2008 et 5 % en 2010), en nette régression par rapport à la situation antérieure (12 % en 2004 et 10 % en 2006). Cette situation n'est pas de nature à renforcer la légitimité des élus étudiants, qui se voient reprocher un manque de représentativité.

La faiblesse de la participation ne semble pas imputable aux conditions de mise en œuvre des élections puisque ces dernières sont organisées sur deux jours consécutifs et sur des bureaux de vote répartis entre les différents sites. Elles sont par ailleurs précédées d'une campagne institutionnelle. En revanche, le choix de la période des élections, organisées deux fois de suite pendant les révisions et les examens, constitue un élément défavorable

Cette faible participation s'explique également par une grande division entre les associations et syndicats étudiants, conduisant à des échanges et parfois des affrontements vifs auxquels la majorité des étudiants restent indifférents. Ce manque d'intérêt de la majorité des étudiants est accentué par d'importants défauts de communication tant sur l'université et ses projets que sur l'impact potentiel que les étudiants peuvent y avoir.

La participation des élus étudiants est également caractérisée par un fort absentéisme en conseils, notamment au CEVU. Cette situation est accentuée par le refus de certains élus de prendre part à la gouvernance de l'établissement. Si d'une manière générale les élus étudiants parviennent à réagir sur les points à l'ordre du jour des conseils, ils n'apparaissent pas pour autant comme une réelle force de proposition.

Par ailleurs, il est à noter qu'une charte a été adoptée afin de faciliter la participation des élus étudiants aux conseils et aux différentes commissions. Elle prévoit notamment, dans la mesure du possible, de ne pas programmer de conseils au cours des périodes d'examen.

II – Une fonction de vice-président conçue comme un prolongement de la représentation étudiante

La vice-présidence étudiante, installée en 2002, est actuellement conçue comme un échelon supérieur de la représentation étudiante. Il s'agit d'assurer une coordination du travail des élus et d'instituer un lien avec l'équipe de direction de l'université. Le vice-président étudiant est élu au sein du CEVU et travaille en relation étroite avec le bureau et la vice-présidence du CEVU. Il n'est par contre pas associé à l'équipe de direction de l'université et ne le souhaite pas.

Enfermés dans un rôle de délégué, les élus étudiants et le vice-président étudiant ne parviennent pas à, et apparemment ne souhaitent pas, donner toute son ampleur à l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'université. Un tel mode de fonctionnement limite grandement l'impact des étudiants dans la gouvernance de l'établissement et dans la définition de sa politique. Cette situation contraste avec le souci constamment exprimé par l'équipe de direction de mieux les associer à la vie de l'établissement, notamment par le renforcement du bureau de la vie étudiante (BVE).

III – Une stratégie axée autour de la structuration du BVE en un service de la vie étudiante

L'UAM1 n'a pas formalisé de politique en matière de vie étudiante. Les orientations prises, soulignées dans le rapport d'auto-évaluation de l'université, permettent cependant de déduire une stratégie essentiellement axée sur la structuration et le développement progressifs du BVE. Créé en 2006, précédemment géré par un chargé de mission enseignant, il est récemment devenu un service à part entière de l'université : le "service de la vie étudiante". Bénéficiant d'un fort soutien de l'université, il est désormais géré par une directrice et regroupe quatre personnes, réparties sur deux sites : Aix-Schuman et Marseille-St Charles.

Les domaines d'intervention du service de la vie étudiante couvrent tout d'abord l'accueil et l'information des étudiants, l'animation des campus, la mise en place d'actions de prévention en matière de santé et de bien-être ou encore de lutte contre les discriminations. Dans ce cadre, on pourra noter la création en 2011 d'un "Journal de la vie étudiante", publié en version électronique et mis à disposition en version papier sur les différents campus.

L'action du service porte également très largement sur le soutien aux associations et initiatives étudiantes, notamment par une aide à la conception et à la conduite de projets. Le FSDIE est désormais fortement mobilisé, notamment grâce à une publicité plus importante. Son utilisation est régie par une charte actualisée. Par ailleurs, l'accès à ce type de subvention a été facilité par la mise en place d'une commission interuniversitaire réunissant les trois universités.

La mise en place d'une UE "engagement étudiant" permet de valoriser et d'accompagner cet engagement. Plus d'une vingtaine d'heures sont dispensées dans ce cadre par des intervenants extérieurs, avec pour objectif d'aider les étudiants en responsabilité à monter et conduire des projets. Cette UE peut être suivie comme une option (UE libre) ou, à défaut, apporter des points bonus aux étudiants qui la suivent.

1 • Des efforts importants en matière d'accompagnement des étudiants en situation de handicap

Le dispositif de soutien aux étudiants en situation de handicap a été conçu à l'UAM1 de manière à répondre aux exigences et recommandations de la charte université/handicap et de la loi handicap du 11 février 2005. Ainsi, un service dédié, le bureau d'insertion des étudiants en situation de handicap (BIESH) met en œuvre les orientations discutées en CEVU. Il est présent sur les deux principaux sites (Schuman et St. Charles), et assure une permanence sur l'ensemble des sites.

Les actions d'aide à l'insertion professionnelle sont réalisées en collaboration avec le BAIPE. A ce titre, il est à noter que l'UE "Projet professionnel personnalisé et préfiguration des parcours" devrait prochainement intégrer la dimension du handicap.

Le diagnostic de l'accessibilité a été fait et des aménagements sont en cours. Ce travail devrait être poursuivi dans le cadre du plan campus, notamment pour rendre les itinéraires adaptés plus directs.

2 • Des conditions de vie particulièrement inégales entre les différents sites

La multiplicité des sites, notamment à Marseille, rend difficile l'émergence d'une vie étudiante, d'autant plus que ces différents sites sont inégalement équipés. L'animation qui caractérise le campus de Luminy apparaît ainsi comme une exception. Cette difficulté n'est que partiellement compensée par les réseaux de transport en commun dont les horaires, les itinéraires ou encore les fréquences sont mal adaptés à la vie étudiante.

Les institutions culturelles n'offrent que peu de tarifs étudiants et aucun dispositif global de type "pass culturel" n'a été mis en place par les universités et les collectivités. Seuls quelques spectacles peuvent bénéficier d'une subvention de 5 € par l'intermédiaire du BVE.

Par ailleurs, et malgré les efforts du CROUS pour rénover et développer son offre de logement, le montant des loyers dans le parc privé semble peser lourdement dans le budget des étudiants.

L'implantation des structures de logement et de restauration du CROUS fait l'objet d'échanges avec l'UAM1, mais ne s'inscrit pas dans le cadre d'une stratégie globale. L'existence d'une convention cadre entre l'UAM1 et le CROUS n'a en effet pas permis aux équipes dirigeantes respectives de construire un discours commun et une vision partagée sur le développement des dispositifs de soutien à la vie étudiante dans tous ses aspects. Les relations sont nouées uniquement à un niveau opérationnel et non pas stratégique. On peut à ce propos regretter que la négociation de la prochaine convention ait été repoussée à une date postérieure à la fusion des universités.

3 • Une vie sportive fragilisée

L'offre sportive à laquelle les étudiants de l'UAM1 ont accès est riche et de qualité. Une cinquantaine d'activités sont proposées sur le site d'Aix, répartis sur 200 créneaux hebdomadaires. L'offre sur Marseille est répartie entre cinq sites, ce qui en rend l'accès plus difficile.

La part des étudiants ayant une pratique sportive à l'UAM1 a significativement reculé, passant de 27,2 % en 2007 à 19 % en 2009. Cela peut notamment s'expliquer par l'absence d'horaires banalisés pour le sport et par l'absence d'UE de sport intégrée aux maquettes d'enseignement.

Deux services interuniversitaires portent l'offre sportive : le SIUAPS de Marseille rattaché à l'UAM2 ; celui d'Aix, à l'UAM3. Dans ce contexte, les rapports entre les SIUAPS et l'UAM1 sont pour le moins complexes, notamment sur les questions budgétaires. En effet, le manque à gagner lié à la suppression des anciens droits sportifs n'a été que très partiellement compensé, malgré une prise en charge temporaire de ce dossier par le PRES. Par ailleurs, les différentes actions d'animation mises en place par le SIUAPS et par le BVE sont manifestement peu coordonnées. Dans ce cadre, il apparaît urgent de rétablir un véritable dialogue entre, d'une part, les SIUAPS et, d'autre part, les équipes de direction des universités afin d'assurer à l'avenir la pérennité et le développement de ce service au sein de la future AMU.

D'une manière globale, et au-delà d'excellentes initiatives isolées, on constate ainsi que la vie étudiante et universitaire pâtit à l'UAM1 de l'absence de définition d'une stratégie claire. Certes l'université ne dispose pas de l'ensemble des leviers lui permettant de mettre en œuvre une telle politique globale et cela est bien souligné dans le rapport d'auto-évaluation ; cependant, rien ne l'empêche d'engager et d'orchestrer un tel travail, en concertation et en partenariat avec les autres établissements d'enseignement supérieur, le CROUS et les collectivités locales. Une telle politique, conçue à l'échelle de la future université, pourrait notamment avoir pour objectif de répondre aux difficultés liées à la multiplicité des sites.

Les partenariats



I – Une fusion annoncée

La fusion des trois universités du site Aix-Marseille au 1^{er} janvier 2012 marquera l'aboutissement d'un rapprochement amorcé dès 2004 avec la nomination d'un vice-président aux relations interuniversitaires, suivi en 2006 de la convocation d'un comité d'orientation scientifique commun, puis, en mars 2007, de la création du PRES Aix-Marseille Université.

Dès juin de la même année, dans la suite des discussions relatives au lancement du PRES, l'intérêt de pousser la démarche plus loin apparut aux principaux acteurs. Les trois universités décidèrent donc d'engager le processus d'une fusion. A l'automne 2008, les trois CA votèrent en termes généraux la structuration politique et administrative du futur nouvel établissement : Aix-Marseille Université (AMU). En décembre 2009 furent votés, non sans débats à l'UAM1, les principes fondateurs de la future AMU et, en décembre 2010, ses statuts. Le décret de création de l'AMU au 1^{er} janvier 2012 a été publié en mai 2011.

Porté à la fois par une démarche extrêmement volontariste des équipes de direction des trois universités et par un dialogue fructueux entre elles, le projet résulte de la conviction largement partagée par tous les acteurs locaux de "la nécessité de prendre son avenir en main, de dépasser les concurrences stériles et d'unifier les compétences en présence. La lisibilité, l'efficacité, la cohérence et la visibilité y gagneront." On en voit déjà les effets en matière de restructuration et de regroupement dans un ensemble de secteurs comme, par exemple, les écoles doctorales, les bibliothèques, la médecine préventive, la charte des thèses et la volonté de constituer des pôles d'excellence transversaux et pluridisciplinaires. A l'avenir, toutes les publications seront signées AMU, ce qui devrait avoir un impact positif sur les classements internationaux. Selon le président de l'UAM1, seule une université pluridisciplinaire paraît en mesure de répondre aux défis du monde d'aujourd'hui et être véritablement au service de la cité, pour qu'au-delà de l'économie de la connaissance, on arrive à une société de la connaissance.

Un défi sera de garder à la nouvelle université un visage humain. Le risque sera aussi qu'à défaut de réussir à dépasser les particularismes locaux et disciplinaires, on aboutisse à terme, non pas à un, mais à une demi-douzaine d'établissements. Il sera donc essentiel de forger une nouvelle identité forte, porteuse d'une stratégie commune, avec cinq grands secteurs et des UFR fusionnées. La nouvelle organisation comportera trois niveaux : le niveau central, avec un siège opérationnel au Pharo, le niveau Campus, mutualisé, et les UFR. Deux ans paraissent nécessaires pour que l'ensemble soit pleinement opérationnel.

Actuellement, on perçoit une certaine inquiétude des personnels, surtout BIATOS, quant à leurs lieux d'affectation, même s'il est dit que "tout déplacement résultera de la demande des intéressés", demandes qui s'expriment déjà par anticipation. C'est d'ailleurs dans le domaine de l'intégration des ressources humaines, mais aussi de la gestion financière, qu'un travail très important reste à faire. La communication interne doit absolument être développée en conséquence. De même, chaque université ayant élaboré indépendamment certains outils de gestion, il existe un risque de divergence si les pratiques innovantes des uns ne sont pas réappropriées par les autres.

Dès que l'AMU sera "lancée", l'ambition est de poursuivre la dynamique et d'évoluer vers un PRES Provence/Méditerranée incluant d'autres établissements de l'enseignement supérieur de la région et les nombreux grands organismes de recherche qui y sont présents.

Toute la démarche bénéficie d'un large soutien de la part des représentants des diverses collectivités territoriales et organismes de recherche rencontrés, très heureux à l'idée d'avoir dorénavant un interlocuteur unique guidé par une vision ambitieuse.

II – De bonnes relations avec les collectivités territoriales

De nombreuses collectivités sont directement concernées par l'UAM1 en raison de la taille des agglomérations aixoise et marseillaise, et des nombreuses délocalisations d'unités autour de celle-ci. Les principaux interlocuteurs sont la région PACA, le département des Bouches-du-Rhône, les municipalités et communautés d'agglomération de Marseille et d'Aix-en-Provence. Les collectivités représentent de 11 à 16 % du subventionnement public. Les relations sont bonnes, comme le constatait déjà le précédent rapport de l'AERES.

1 • Des collectivités ayant des priorités diverses

Les relations entre l'UAM1 et les villes d'Aix et de Marseille, le département et la région ont pris une dimension nouvelle dans le cadre du plan Campus. La ville de Marseille dit avoir pris conscience depuis peu de la force de ses universités "Marseille ville universitaire". La ville s'est engagée dans plusieurs directions : bourses de mobilité et accueil pour des chercheurs et étudiants étrangers, contribution aux grands équipements, manifestation "Marseille fête ses étudiants", soutien aux rencontres lycéens-étudiants des "cordées de la réussite".

La région avait établi en 2006 le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche en concertation avec les universités. Elle élabore actuellement son contrat de plan régional de développement des formations professionnelles 2011-2016: information sur la formation, développement de la VAE, de l'apprentissage et aides aux demandeurs d'emplois.

Le département dirige ses investissements vers le développement économique et la recherche notamment ITER.

2 • La fusion devient un enjeu majeur partagé

Toutes les collectivités territoriales, comme les entreprises, soutiennent la création de la future AMU mais la municipalité d'Aix s'inquiète d'un affaiblissement du pôle aixois de formation et de recherche. Il est plus simple d'avoir un seul interlocuteur, mais surtout dans l'esprit des collectivités, ce sera grâce à l'université unique que la région deviendra un pôle international de recherche, d'enseignement et d'innovation. La volonté de réindustrialiser la région doit s'appuyer sur l'université, l'insertion professionnelle doit être une priorité pour tous.

L'université est un des leviers les plus importants de l'aménagement du territoire et c'est sur ce terrain que l'implication des collectivités y est la plus grande. Citons notamment les transports en commun, les étudiants disposant pour 15 euros par an d'une carte de transport domicile-université financée par la région, ou encore l'effort pour l'habitat avec le CROUS. L'aménagement urbain peut profiter des nombreux étudiants sur le site et, dans ce but, le logement étudiant pourrait être plus développé dans le centre marseillais. Le plan campus constitue une opportunité même si la région regrette qu'il ne soit pas davantage pris en compte dans le réaménagement du centre urbain.

D'un point de vue général, le partenariat université-collectivités peut encore progresser en matière de vie étudiante, culturelle et sportive. La fusion offre l'opportunité de repenser la vie des centres urbains et ses relations avec sa périphérie proche et lointaine.

III – Des relations fortes avec les milieux socioéconomiques

Les liens avec le tissu socioéconomique sont denses comme le notait en 2008 l'AERES, et l'image de l'UAM1 semble bonne auprès de ses partenaires. L'accent mis sur la professionnalisation contribue à ce retour positif, mais pas seulement. Selon la formule d'un représentant d'entreprise: "l'université réussit plutôt bien, l'entreprise recherche certes des experts mais aussi des personnes dotées des compétences de base et ouvertes à la réflexion et à l'innovation".

1 • Des types de partenariat efficaces

Les pôles de compétitivité représentent une forme de coopération particulièrement visible avec parfois des enseignants-chercheurs à leur tête ; ces pôles pourraient en retour contribuer plus à la formation continue. Une autre voie très appréciée de réussite est consécutive à l'effort fait depuis quelques années en matière d'orientation et d'insertion, avec de nombreuses initiatives communes d'information sur les parcours et métiers, des salons et rencontres professionnelles diverses. A l'initiative de l'UAM1, un conseil stratégique pour l'insertion a été créé et réunit depuis 2008 les partenaires de l'entreprise, des associations et institutions agissant pour l'emploi et, depuis peu, les collectivités territoriales. Des initiatives simples et peu coûteuses, comme la soumission des fiches RNCP à l'avis d'un encadrant de stage qualifiant en entreprise, témoignent d'un sens pragmatique de ces relations.

2 • Des pistes de progression

Les personnalités extérieures siégeant dans les instances statutaires d'UAM1 font état d'une durée du CA trop longue, avec des ordres du jour insuffisamment hiérarchisés. Ils préféreraient se concentrer sur les dossiers dans lesquels leurs compétences seraient utilisées. Dans le projet de création de l'AMU ce problème a été anticipé en prévoyant la constitution à côté du futur CA d'un conseil stratégique associant davantage les milieux socioéconomiques. Il serait utile de s'inspirer des bonnes pratiques du conseil d'administration paritaire de Formasup.

Au sein des formations, le taux de participation des professionnels intervenants est conforme aux moyennes nationales et varie de 5 % pour les licences généralistes, à 25 % pour les masters. Par contre, on est peu renseigné sur l'origine de ces intervenants et sur leur contribution réelle.

A l'occasion de la fusion, il pourrait être utile que l'université se munisse d'outils contribuant à une observation transversale de l'ensemble de ses relations avec le milieu socioéconomique, tant dans ses dimensions opérationnelles que stratégiques : communication, recherche, formation initiale, stages, orientation et insertion, formation continue, intervenants, conseils de perfectionnement, etc.

Les relations internationales

Dans le rapport 2008 de l'AERES, l'international est évalué comme un point faible. Si un réel volontarisme des équipes de direction en charge de l'international a permis une meilleure lisibilité interne du positionnement des activités internationales de formation et de recherche depuis 2008, l'analyse de l'efficacité de ces choix reste difficile.

I – La recherche d'un positionnement international plus lisible

L'UAM1 dispose de véritables atouts en matière d'international, clairement identifiés par les responsables politiques de l'université : d'une part, un enseignement de qualité de 47 langues, appuyé sur un potentiel de recherche réel qui en fait l'une des toutes premières universités françaises dans ce domaine ; d'autre part, la volonté affirmée de développer des partenariats solides autour de projets de cursus intégrés, de mobilité étudiante, et de renforcement de la production et du rayonnement scientifiques de l'université ; et ce, dans l'ensemble du monde. Cette orientation ne l'empêche pas d'accompagner les priorités géographiques des collectivités territoriales :

- Concernant la région, il s'agit du pourtour méditerranéen, dont sont issus plus de 40 % des étudiants internationaux accueillis de façon individuelle et autour duquel sont construits des projets d'excellence (MMSH, plateforme "Méditerranée du monde", langues méditerranéennes modernes et anciennes).
- Concernant le conseil général, il s'agit plutôt des zones d'où sont originaires des communautés importantes au sein du département (Maghreb, Arménie).

La mise en œuvre de ces orientations ambitieuses a conduit à structurer le pilotage stratégique sous la direction d'un vice-président et de trois chargés de mission géographiques. L'organisation en zones (Monde anglophone, Amérique Latine-Asie, Monde hispanophone européen) correspond à la volonté de mieux structurer ou de développer les échanges avec ces pays. En 2009, une commission des relations internationales regroupant un représentant par UFR a été mise en place pour faciliter des propositions stratégiques, les diffuser dans les composantes et mieux coordonner les activités. Cette commission se réunit deux fois par an. Elle évalue notamment les projets internationaux résultant de l'appel d'offre financé par le volet international du contrat (90 K€). Le nombre important de projets soumis et financés (entre 40 et 50 selon les années) révèle le dynamisme des équipes de formation de l'université.

Toutefois, compte tenu de sa mise en place récente, il est encore difficile d'évaluer le véritable impact de cette commission sur la définition de choix stratégiques. En particulier, le choix du saupoudrage avec un financement limité à environ 2 000 € par projet mériterait une analyse plus fine en termes de résultats. On pourrait aussi s'interroger sur la possibilité de financer moins de projets mais de manière plus significative et sur des axes prioritaires. Par ailleurs, cette commission n'évalue pas les projets présentés dans le cadre des crédits incitatifs de la politique de recherche alors qu'il existe un appel à projets pour favoriser les partenariats scientifiques internationaux. En effet, la coordination des activités internationales de recherche et de formation n'en est qu'à ses débuts. Afin de mettre en valeur l'ensemble du potentiel international de cette université et de s'orienter vers une véritable stratégie internationale, il conviendra dans le cadre de la fusion de prendre en compte ces deux dimensions de manière concertée.

La volonté du PRES a été de mutualiser des activités d'information et de promotion (salons à l'étranger, guide pour étudiants internationaux, organisation d'une semaine d'accueil pour les étudiants Erasmus), mais de ne pas intervenir dans les choix de politique internationale de chaque établissement. Ce positionnement aura eu le mérite de renforcer les habitudes de travail en commun entre les directions des relations internationales des trois universités et devrait faciliter la mise en place d'une politique d'attractivité et de mobilité offensive pour la future AMU.

Ce volontarisme certain est-il suffisant pour sortir d'un pilotage à vue et suivre de véritables orientations stratégiques de manière concertée avec tous les acteurs ? Malgré de réelles avancées, le défi reste important dans la construction de la future AMU qui doit prendre la place qu'elle mérite dans la compétition mondiale et la coopération internationale.

II – Des compétences solides

La division internationale, dont les effectifs ont été légèrement augmentés depuis 2008 (une personne en plus, soit neuf personnes au total), a installé un bureau à Marseille (deux personnes). Elle fait preuve de professionnalisme et offre des services de grande qualité pour gérer et suivre les accords de coopération mis en place par de très nombreux enseignants-chercheurs (plus de 200 conventions actives). Elle a une très bonne réputation auprès des étudiants étrangers entrants dans le cadre de programmes d'échanges (597 dont 70 % d'européens) et sortants (500 par an environ, dont 400 en Europe). Organisée autour d'une structure géographique et fonctionnelle, cette division a une vision claire des programmes d'échanges et de mobilité aux niveaux L et M essentiellement (mobilité Erasmus et hors Erasmus ; bourses du ministère, région, ville et autres ; accompagnement du montage et de la gestion des cursus intégrés ; veille informative). Malgré le début d'un travail réalisé avec la direction de la recherche et sa cellule Europe (projets du 7^{ème} PCRD, écoles doctorales en SHS, cotutelle, professeurs invités), beaucoup reste encore à faire pour coordonner ces deux dimensions et être capable de fournir des données pertinentes pour favoriser un pilotage plus stratégique. Cette analyse a d'ailleurs été soulignée dans le rapport d'auto-évaluation de la division internationale. Une concertation avec la direction de la communication permettrait également de favoriser l'internationalisation de la communication encore trop pensée dans le contexte national. Plus de 75 % des étudiants étrangers viennent en dehors de programmes d'échanges (dont 60 % d'Afrique du nord et sub-saharienne, 25 % d'Europe et 10 % d'Asie). Ils sont accueillis par le BVE et ne bénéficient donc pas des mêmes conditions de préparation et d'accueil à l'arrivée. Là encore, une concertation régulière est nécessaire.

La maison des langues (MIRREL) est une structure interuniversitaire qui permet de renforcer l'attractivité des trois universités ainsi que la mobilité sortante. Elle doit pouvoir continuer à bénéficier de moyens importants et coordonnés avec les axes de coopération prioritaires des universités.

III – Un savoir-faire à mieux valoriser

Au-delà des formations internationales liées aux nombreux programmes de langues et civilisations étrangères, l'UAM1 sait monter et gérer des cursus intégrés en partenariat international tant en SHS qu'en S&T (dix cursus intégrés UFA, UFI et conventions bilatérales ; deux Erasmus Mundus master et un doctorat ; un Erasmus Mundus action 2).

Ces programmes conjoints et les autres accords permettent de réaliser une mobilité sortante relativement importante au regard des autres universités françaises (plus de 1 350 étudiants entrants et sortants dans le cadre du programme Erasmus), et équivalente à celle des UAM2 et UAM3 réunies. Le financement de cette mobilité n'est pas suffisant et les moyens (humains et financiers) dont dispose la division internationale et les composantes ne permettent plus de stimuler la croissance de ces échanges qui se sont stabilisés sur la période 2008-2010. Notons que les cotutelles de thèse de doctorat se développent mais les marges de progression semblent importantes (cinq soutenances par an sur 250 soutenances).

L'internationalisation des formations et de la recherche est également renforcée par une politique d'accueil de professeurs invités dont il conviendrait d'évaluer l'impact sur la formation et la recherche au regard des axes stratégiques de l'établissement.

Le nombre très important d'accords internationaux et leur diversité géographique est incontestablement lié à l'importance des formations et de la recherche dans le domaine des langues, civilisations et sciences humaines en général (exemples d'accords avec le Liban, l'Egypte, la Syrie, la Tunisie, la Jordanie, le Yémen et le département des études arabes ou encore des 12 accords au Japon avec le département des études japonaises) mais les composantes S&T sont également très actives. Cette richesse géographique pourra certainement être mise en valeur dans le cadre de la fusion, autour de partenariats plus stratégiques qui impliqueraient plusieurs composantes, plus de mobilité et davantage de possibilités de financement.

La participation aux programmes européens de recherche est facilitée par la mise en place de la cellule Europe au sein de la direction de la recherche (deux personnes). Là encore, la fusion devra permettre de renforcer cette dimension au potentiel élevé compte tenu de la qualité reconnue de la plupart des laboratoires de recherche, des actions déjà entreprises au plan régional et des projets initiés dans le cadre du programme d'investissements d'avenir.

La gouvernance



I – Une organisation hyper-centralisée et un pilotage collégial

L'UAM1 a réalisé au cours de ces dernières années, dans le contexte de forte évolution de l'enseignement supérieur, un énorme travail pour se mettre en conformité tant avec les recommandations formulées par l'AERES en 2008, qu'avec les plans d'action établis par l'IGAENR préalablement à l'accès aux RCE, effectif au 1^{er} janvier 2010. Ce souci extrême de réponse la plus exhaustive possible à ces préconisations l'a même conduite à produire une auto-évaluation tout à fait nouvelle et originale dans le paysage universitaire français et même à réformer jusqu'à l'excès, comme par exemple sa structuration budgétaire.

Gouvernement centralisé, à la fois présidentiel et adossé à une équipe nombreuse de vice-présidents et de chargés de missions, cette caractéristique forte de l'UAM1 s'est encore renforcée au cours de ces dernières années, d'autant qu'à l'issue des dernières élections au CA, le président a fait le choix d'associer la liste minoritaire à travers deux vice-présidences. Le nombre de vice-présidents a aussi augmenté, au risque d'une perte de cohérence du discours présidentiel, non pour la stratégie d'ensemble, qui recueille assentiment et loyauté de tous, mais dans la gestion quotidienne.

On observe dans le même temps une très faible association des étudiants aux instances dirigeantes et une intégration encore insuffisante, même si des avancées ont eu lieu, des équipes administratives. La structure administrative, bien que recomposée et aujourd'hui bien identifiée sur un organigramme - encore perfectible -, semble souffrir d'une reconnaissance insuffisante et surtout de l'absence d'articulations fluides avec le politique. Il revient au DGS, positionné trop souvent comme invité et non comme membre de droit dans certaines instances, de veiller à la bonne circulation de l'information entre le secteur aide au pilotage et les gestionnaires. Si le bicéphalisme administratif, reproché précédemment a disparu, certains ne manquent pas de souligner un excès de centralisation des services centraux, dont le pilotage devrait associer davantage les cadres des composantes. A noter qu'une certaine bipolarité (Aix d'un côté, Marseille de l'autre) inévitable, perdure. Dans ce cadre, les vice-présidents de secteurs jouent un rôle majeur et contribuent à l'homogénéité du pilotage. Cette fonction originale de VP de secteur verra son rôle renforcé dans la future AMU qui en comptera cinq.

La centralisation est d'autant plus marquée que le rôle des composantes est globalement faible. Comment pourrait-il en être autrement quand on observe leur taille, l'organisation et le pilotage de la recherche qui leur échappent, ou encore certaines de leurs compétences administratives reprises par des services transversaux ? Même si les relations présidence-composantes sont bonnes, que les directeurs sont invités aux séances du CA et que les composantes relevant de l'article L713.9 du code de l'éducation ne posent aucune difficulté (on soulignera les relations exemplaires de l'IUFM avec son université), cette situation d'émiettement des structures et de leurs attributions n'est guère satisfaisante. Aussi faut-il particulièrement se féliciter de l'évolution du pôle aixois qui s'organise en une UFR unique et du regroupement des composantes scientifiques dans la future AMU.

II – Une gestion financière et comptable efficace

C'est dans cette fonction-support que les rapports déjà cités ont relevé le plus de points positifs ; ceux-ci ne peuvent être que confirmés. Tous les fondamentaux d'une gestion maîtrisée sont mis en œuvre et les résultats comptables assurent à l'université une situation financière confortable. Par ailleurs, celle-ci a de façon très énergique corrigé les quelques observations négatives.

Le choix a été fait à l'UAM1 d'un service financier central regroupé avec l'agence comptable ; son pilotage est assuré très fermement par le duo formé du VP Moyens et de l'agent comptable. Gage d'efficacité et de productivité, cette organisation est très centralisée et encore renforcée par l'existence d'un service facturier. On peut regretter toutefois le rôle effacé du DGS dans la procédure budgétaire. Si un dialogue de gestion a été mis en place en 2009 l'émiettement des composantes fragilise leur rôle dans l'élaboration du budget ; le budget 2010 a ainsi été préparé à travers un calendrier budgétaire rigoureux et à partir d'échanges organisés avec l'ensemble des composantes : des lettres de cadrage, politique de la part du président, technique de la part du chef des services financiers-agent comptable, ont le mérite d'exister, même si elles sont loin d'être exhaustives.

La structuration budgétaire a fait, comme on l'a souligné plus haut, l'objet d'un resserrement drastique dès 2009 conformément aux recommandations de l'IGAENR puisque l'université ne compte plus que 7 unités budgétaires (en ramenant les UFR au niveau de centres de responsabilités) et 3 SADC au lieu d'un total de 37 auparavant. La dispersion des crédits et leur utilisation souvent tardive, générant la mauvaise habitude de reports, a été vigoureusement combattue par la réduction de 1 400 à 550 CR ou sous-CR. Si le pilotage ne peut qu'en être mieux assuré, cela se réalise au détriment de la responsabilisation des composantes et notamment des UFR.

On note également une évolution très positive sur la sincérité du budget initial qui comprend les reports réglementaires et n'est suivi que de deux DBM (en juillet et en octobre) avec une réduction importante de l'écart entre prévision après DBM et exécution. Politique d'amortissement, rattachement à l'exercice, mise en place de marchés, refacturation interne responsabilisant les acteurs "dépendants", sont également autant de points positifs.

Il n'a pas été possible de mesurer précisément les résultats financiers de l'exercice 2010, première année de mise en œuvre des responsabilités élargies et donc d'un budget global intégrant les salaires de l'État. Les réserves de l'établissement restent cependant à un niveau élevé: le fonds de roulement net réellement disponible s'élève à 24 M€, ce qui représente 44 % des dépenses de fonctionnement exécutées en 2009, hors salaires de l'État et hors régularisation des amortissements.

Dans cette situation globalement très favorable, on doit cependant appeler l'attention des dirigeants de l'université sur quelques points:

- Alors que l'ensemble des ressources publiques de l'UAM1 a augmenté de façon très significative au cours de ces dernières années (de 35 240 K€ en 2006 à 49 842 K€ en 2009 soit +41 % de 2006 à 2009), les ressources propres sont en diminution ou pour le moins en stagnation. Alors qu'elles représentaient 23,1 % des ressources en 2006, elles n'en représentent plus que 13,7 % en 2009. Les ressources tirées de la formation continue, d'un bon niveau, ne progressent plus, et celles tirées d'activités de partenariat avec le secteur privé sont en régression alors que la puissance scientifique de l'établissement devrait lui permettre de mieux faire.
- Le système interne de répartition des moyens, reposant sur des critères pour les composantes dérogatoires, doit pouvoir être davantage objectivé pour les autres composantes. Une critérisation mieux construite, couplée avec le dialogue de gestion déjà testé constitue une marge de progression.
- Enfin et surtout, il y a un manque de communication entre l'agent comptable et le contrôleur de gestion adjoint au DGS, illustré par la mise en place d'outils non concertés. On peut citer à titre d'exemple l'outil de prévision de la masse salariale développé par l'agent comptable sans que le contrôleur de gestion ni la DRH n'aient été associés.

III – Une gestion des ressources humaines en progression

La gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une réorganisation et d'un renforcement en personnels, avec une définition claire des attributions des unités qui composent la DRH. Les doublons entre les sites d'Aix et de Marseille ont été limités, mais compte tenu de l'importance du site aixois, il est normal qu'ils perdurent pour une bonne proximité avec le terrain, du moment qu'un pilotage central est assuré. La centralisation est effective et l'on ne peut qu'encourager l'université dans l'affichage de sa politique, comme par exemple l'établissement d'un schéma directeur des ressources humaines, ou la formalisation de procédures de gestion.

Cependant cette gestion des ressources humaines, au demeurant assurée avec sérieux et un investissement certain de ceux qui l'exécutent, ne deviendra une réelle et pleine direction des relations et des ressources humaines que lorsqu'elle aura atteint les objectifs rappelés par l'IGAENR. A ce stade, des avancées importantes et des points forts sont à souligner : bonne maîtrise de la paie, suivi détaillé des emplois, de leur implantation et de leur consommation, établissement de fiches de postes, bonne maîtrise - avec l'appui du service juridique - des procédures de recrutement, évolution remarquable du bilan social, même s'il peut être encore enrichi et élargi de tableaux de peu d'intérêt ou d'interprétation délicate, et enfin politique d'action sociale soutenue et très justement intégrée à la DRH. Doté de moyens en personnels et financiers importants, le service d'action sociale dirigé de façon dynamique est un atout pour l'université et ses personnels.

Tout cela concourt à assurer une gestion des personnels de bonne qualité, surtout si l'on ajoute que l'université a su mettre en place un processus de contrôle de deux postes de dépenses qui sont souvent difficiles à maîtriser, les heures complémentaires et le recrutement de contractuels BIATOS.

La consommation des heures complémentaires est en effet bien suivie et en diminution, suivant une évolution comparable à celle du nombre d'étudiants, ce qui est cohérent quand on observe que le taux d'encadrement de l'UAM1 est globalement favorable en comparaison avec les universités de même type. Une volonté de rééquilibrage des dotations en emplois d'enseignants-chercheurs entre le secteur LSH, moins bien loti, et le secteur S&T proportionnellement mieux encadré est affichée mais réalisée encore de façon limitée. Pourtant avec les vacances d'emplois qui s'accroissent ces dernières années une meilleure gestion prévisionnelle aurait pu alimenter une réflexion d'ensemble sur le moyen terme.

S'agissant du recrutement des contractuels BIATOS, un processus a été mis en place dans une démarche qualité, mais ce processus n'a pas encore porté ses fruits si l'on observe l'évolution des dépenses de personnels sur budget propre qui sont passées de 9,3 M€ en 2006 à 16,5 M€ en 2009 (hors HC et personnels d'État).

Des pans significatifs de GRH restent à améliorer en appui de l'accès aux RCE afin que l'université soit mieux à même de connaître et d'utiliser les marges de manœuvre dont elle disposera après une période d'apprentissage de ces nouvelles compétences.

Pour les personnels BIATOS, une gestion prévisionnelle plus approfondie doit conduire à mettre en place un mouvement interne et des recrutements encore plus transparents motivés par les seuls besoins de l'institution. Les entretiens professionnels réalisés, associés aux fiches de postes, fonderont les critères de modulation des régimes indemnitaires, certes augmentés de façon significative, mais encore traités de façon uniforme par grade et permettront de mieux identifier les besoins de formation. A noter l'effort conséquent sur ce point, en lien avec le renforcement nécessaire des compétences exigé par l'accès aux RCE (budget de 432 K€ en augmentation de 60 % sur l'année 2008).

Pour l'ensemble des personnels une véritable GPEEC est à construire pour déployer avec une plus grande ampleur une politique des emplois et des ressources humaines. De la même façon, une bonne appréhension du potentiel d'encadrement pédagogique, rapproché d'une connaissance fine de ses coûts d'enseignement, doit permettre à l'université d'objectiver l'attribution des heures complémentaires, aujourd'hui réparties, semble-t-il, de façon quelque peu empirique.

Enfin et surtout, si les plafonds d'emplois et la masse salariale sont bien suivis et si les désaccords avec l'administration centrale du ministère ne sont pas inquiétants pour la première année de la globalisation des crédits, un pilotage trop partagé de la masse salariale n'est pas le meilleur gage d'efficacité et de véracité des résultats. Il est dommage que les énergies déployées et les compétences certaines ne soient pas mieux associées à la construction de données essentielles à la bonne marche de l'établissement, ce qui lui permettrait d'utiliser ses marges de manœuvre, initiative qu'il n'a pas encore réellement envisagée.

IV – Un patrimoine immobilier important et dispersé, mais bien géré et une politique hygiène et sécurité affirmée

L'UAM1 dispose d'un patrimoine immobilier conséquent (261 309 m² SHON), éclaté sur sept sites principaux, de qualité inégale (globalement restructuré et rénové sur Marseille et en cours de travaux lourds sur Aix, qui a accumulé des retards et connaît une très forte densité d'étudiants) et particulièrement bien géré.

La conjonction de la dispersion, des évolutions démographiques et des besoins disciplinaires explique pour une bonne part pourquoi la répartition actuelle des effectifs étudiants par rapport aux surfaces entre les différents sites montre de si fortes disparités: les ratios m² par étudiant (surfaces affectées à la recherche, à l'administration et à l'IUFM incluses) sont en effet particulièrement contrastés. A Marseille, qui compte 62 % des surfaces pour moins de 7 000 étudiants, le ratio est de 23 ; à Aix, qui dispose de 28 % des surfaces pour deux fois plus d'étudiants, il est de 4,8. Les autres sites ne représentent que 10 % des surfaces : Digne (9 600 m² pour 380 étudiants), Arles (4 500 pour 230), Avignon (8 140 pour 380), Aubagne (1 560 pour 120), Lambesc (1 813 pour 450).

Les commentaires très élogieux formulés par l'IGAENR peuvent être reconduits à une seule différence près : deux divisions, collaborant harmonieusement et efficacement, sont en charge de l'entretien et du développement du patrimoine immobilier, au lieu d'une seule auparavant :

- la division du service intérieur et des sites, avec 64 agents, gère l'entretien et la maintenance de premier niveau ;
- la division du patrimoine et de la politique immobilière, avec 50 agents, a en charge la maintenance technique, le gardiennage, la sécurité, les grosses réparations et la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction ou de réhabilitation.

L'organisation est efficace (les sites sont progressivement dotés d'un chef de site responsable d'équipes de proximité) et s'appuie sur des outils très performants. L'application Abyla (application retenue pour la future université) a permis à l'université de disposer d'une connaissance fine, quantitative et qualitative de son patrimoine et ainsi de bien préparer l'évaluation de celui-ci en liaison avec France Domaine. L'application Hyperplanning a permis, elle, une rationalisation de l'utilisation des salles par leur mutualisation. Des économies significatives, de l'ordre de 40 % des montants antérieurs, ont été réalisées par la mise en place de marchés uniques et à travers une responsabilisation des "consommateurs" par un système de refacturation.

L'UAM1 a bénéficié de crédits importants (125 M€) au titre des contrats de projet Etat-Région. Grâce à une intelligente politique de partenariat des trois universités portée par le PRES, en collaboration avec le rectorat et les collectivités locales, la candidature du site Aix-Marseille a été retenue à l'opération Campus et bénéficie d'une dotation de 500 M€. Un schéma stratégique a été élaboré pour l'ensemble du site et c'est tout à fait logiquement la future université qui mettra en œuvre le PPP.

Un schéma directeur sécurité a été élaboré et les commissions de sécurité, grâce à une bonne collaboration avec les services d'incendie et de secours, n'ont pas émis d'avis défavorables.

La politique d'hygiène et sécurité, volontariste se concrétise à travers l'action d'un service dynamique, rattaché directement au président et conduisant ou accompagnant des actions tout à fait conformes à ce domaine trop souvent négligé : pilotage du CHS, document unique de prévention des risques, fiches pratiques, registres de sécurité, groupes de travail "risques sanitaires"...

V – Un système d'information encore en construction

Au cours des dernières années, l'UAM1 s'était fixé, de façon volontariste, des objectifs correspondant à ses priorités et à sa situation, à savoir mettre en place une architecture informatique fiable, aller vers un système de gestion intégré et créer un infocentre. Les deux premiers points sont en voie d'être atteints, le troisième accuse du retard, davantage pour des raisons de définition insuffisante du contenu attendu de l'infocentre que pour des raisons techniques.

Le système d'information est aujourd'hui structuré à travers un VP muni d'une lettre de mission, une direction informatique ayant autorité sur un service centralisé doté convenablement en personnels, un comité de pilotage et cinq comités opérationnels.

Compte tenu de la multiplication d'applications souvent d'origine différente, la tâche était complexe et difficile pour construire un système global d'information (SGI), mais l'université dispose aujourd'hui d'un référentiel unique et la plupart des domaines administratifs (RH, finances, patrimoine, scolarité...) sont intégrés.

En ce qui concerne la sécurité du système d'information, si la sécurité physique est assurée et si un responsable a bien été désigné, la politique dans ce domaine n'est pas formalisée et l'université a finalement fait le choix de traiter la question dans le cadre de la fusion .

On notera enfin que l'UAM1 a joué un rôle essentiel dans la mise en place des réseaux haut débit et que le nouveau projet RAIMU géré désormais par le PRES fusionnera les deux réseaux métropolitains MANAIX et PHOCE'AN.

Il est clair que des avancées plus significatives dans plusieurs domaines (infocentre, sécurité, relations de la DI avec les services utilisateurs, SI recherche...) auraient pu certainement avoir lieu si le processus de fusion n'avait conduit à une nécessaire harmonisation. Il est donc urgent qu'au delà de la concertation interuniversitaire qui se déroule au niveau technique, les trois universités engagent une réflexion au niveau politique pour l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information de l'université.

VI – Une démarche qualité bien amorcée et une auto-évaluation ambitieuse

Ces deux rubriques sont traitées ensemble dans la mesure où l'UAM1 s'est lancée dans ces deux démarches de façon très interpénétrée avec un pilotage assuré par la même personne. Des formations à la qualité préexistaient au niveau licence et masters ; une filière "instrumentation" bénéficie même de la certification ISO 9000.

Les améliorations recherchées prennent progressivement appui sur la démarche qualité, que ce soit à travers les évaluations des enseignements conduites par l'OVE, ou à travers l'objectif de référencer progressivement les diplômes universitaires en lien avec le RNCP. Dans le domaine administratif, des services (agence comptable, DRH, recherche et valorisation) ont commencé à cartographier ou à décrire des processus.

Le contrôle de gestion qui produit des études et des tableaux de bord participe également à cette recherche d'amélioration continue du pilotage. Toutefois, son fonctionnement quotidien est trop peu articulé avec les autres services.

C'est essentiellement en matière d'autoévaluation que l'UAM1 a conduit un travail remarquable, exhaustif, qui constitue une mine d'informations de toute nature sur l'université. Ce travail couvre de façon très détaillée et parfaitement transparente l'ensemble des activités de l'université, en mesure les avancées, les retards et les points faibles à corriger par rapport à toute une série d'objectifs ou de recommandations définis par le contrat quadriennal ou les évaluations de l'IGAENR et de l'AERES. On peut néanmoins se demander si, en répondant de trop près aux seules recommandations externes, l'université ne prend pas le risque d'une part, d'être entraînée sur des pistes ne correspondant pas à ses attentes ou à ses besoins et d'autre part, de ne pas être en capacité de définir elle-même ses propres objectifs. Une autre interrogation peut être formulée sur l'appropriation que - compte tenu de son exhaustivité et de sa richesse, le tout synonyme de complexité - se feront les personnels de cette démarche qui, pour être pleinement utile, doit irriguer les services. Soulignons que ces interrogations restent mineures au regard de l'aboutissement et de la réussite d'une démarche ambitieuse, exemplaire et sans doute unique dans l'université française.

VII – Une politique de communication dynamique

En matière de communication, des avancées importantes ont été accomplies ces deux dernières années. La responsabilité de la communication a été centralisée au sein d'une cellule de huit professionnels du domaine (dont six de catégorie A), qui travaillent en étroite collaboration avec la présidence et la direction générale administrative. La responsable de la cellule assiste comme invitée à de nombreux conseils et réunions.

La priorité a été de développer une véritable culture de la communication et de créer une image lisible et unifiée. La cellule conseille les composantes et s'appuie sur un réseau de correspondants. Elle a ainsi conçu une charte graphique, une photothèque et l'organigramme de l'université. Elle se charge de la veille média, de la revue de presse, de l'organisation de cérémonies académiques, de la réalisation d'objets promotionnels, etc.

Pour la communication interne, le site internet a été complètement refondu. Il est désormais multiutilisateurs, multisites et multilingue. Il donne accès à trois bases de données (formation, recherche, personnels) et renseigne sur des offres d'emplois, de stages, de concours, de mouvements internes. La cellule réalise aussi désormais un magazine bimestriel, *La Revue*, un livret d'accueil des personnels qui connaît un grand succès et un agenda de l'étudiant.

Pour la communication externe, la cellule s'occupe des relations avec la presse, des journées portes ouvertes, des participations aux divers salons ainsi que des dépliants officiels, affiches et autres supports que cela implique.

L'ensemble de ces initiatives contribue à l'émergence d'une identité collective, même si le sentiment d'appartenance reste diffus en raison de l'éparpillement géographique et disciplinaire.

Il faut aussi relever l'absence d'une politique de levée de fonds, qui s'explique sans doute par la proximité de la fusion et la difficulté de définir, dans le contexte actuel, les objectifs de la création d'une fondation prévue après le lancement de la future AMU.

Si les trois directions de la communication des universités du site Aix-Marseille travaillent ensemble depuis 2006, notamment au sein du PRES, elles communiquent paradoxalement peu jusqu'à présent sur la fusion. Or, toutes les expériences antérieures de fusion d'universités, en France comme à l'étranger, montrent que la communication interne est un aspect crucial pour la réussite d'un tel processus.

Conclusion et recommandations



Située au centre d'une région dynamique et attractive, l'université de Provence (Aix-Marseille 1) accueille un effectif global d'environ 22 000 étudiants, réparti pour environ 22 % en sciences et technologies et 78 % en arts, lettres, langues et sciences humaines, au sein de 19 composantes (9 UFR, une école d'ingénieurs, un IUT, un IUFM, trois départements, le Centre de formation de musiciens de l'université de Provence, le Centre interuniversitaire de mécanique, la Maison méditerranéenne des sciences de l'homme et l'Observatoire astronomique de Marseille-Provence).

L'université de Provence est actuellement présente dans sept villes (Aix, Marseille, Arles, Aubagne, Avignon, Digne, Lambesc) de la région PACA avec 18 implantations distinctes, pour un total de 261 309 m² SHON.

Près de 2 400 personnes y sont employées, dont 1 285 enseignants et 1 082 BIATOS.

I – Un élan fusionnel et ... stratégique ?

C'est peu de dire que l'UAM1 est toute entière tournée vers le projet de création de l'AMU, dont l'échéance est fixée au 1^{er} janvier 2012. Cela constitue à l'évidence son projet politique majeur, reportant au second plan toute velléité de développement de stratégies propres, que ce soit en matière de recherche, de formation, de relations internationales ou encore de vie de l'étudiant. On peut comprendre combien cet objectif ambitieux et non sans risques, porté résolument par les trois universités et leurs équipes dirigeantes, peut suffire à focaliser tous les efforts depuis les quatre dernières années qui se sont traduites par un important travail de préparation.

La future Aix-Marseille Université s'appuiera sur une organisation en cinq secteurs (droit et sciences politique ; économie et gestion ; arts, lettres et sciences humaines ; santé ; sciences et technologie) auxquels s'ajouteront les trois IUT et 1 IUFM. Chacun des cinq secteurs sera composé d'UFR, d'instituts ou écoles avec un vice-président de secteur en charge de la coordination du secteur et des relations inter-secteurs. Les composantes se chargeront de l'organisation de la formation aux niveaux L et M ainsi que de la formation continue. L'organisation administrative sera rationalisée et mutualisée avec au niveau central une série de directions et la création d'un niveau administratif pour les cinq campus.

Outre la nouvelle organisation politique et administrative, les documents stratégiques détaillent bien la façon dont la recherche sera structurée, évaluée et soutenue, et la façon dont la formation sera orientée.

La manière dont les moyens humains, financiers et matériels seront mobilisés est aussi bien explicitée. Au-delà des aspects pratiques, on se serait cependant attendu à davantage de développements sur la façon dont le potentiel, notamment scientifique des trois universités, bénéficiera de la fusion. De même, la façon dont la future AMU va se positionner à l'avenir, en France et à l'étranger, la vision, l'ambition voire les rêves qui guident cette extraordinaire dynamique gagneraient à être formulés, explicités et partagés. Quoiqu'il en soit, même si le lancement de l'université unique impliquera encore bien des tâtonnements, les préparatifs sont déjà bien avancés et l'essentiel devrait être opérationnel au 1^{er} janvier 2012.

Chacun des partenaires a développé des compétences particulières et disposent d'atouts dont l'ensemble pourra bénéficier. Par sa pratique de la multidisciplinarité et la multiplicité de ses implantations, l'UAM1 peut jouer un rôle fédérateur, d'autant plus qu'elle a considérablement amélioré ces dernières années sa cohérence et ses capacités de gestion, tout en continuant à renforcer la grande qualité de sa recherche et de son enseignement.

Dans ce contexte, la timidité à afficher des priorités ambitieuses, que ce soit en recherche, pour les formations, pour l'internationalisation ou la valorisation, n'en est que plus regrettable.

La création de l'université unique permettra certes des rationalisations, des économies d'échelle et la réalisation d'une masse critique, mais ne suffira pas à hisser la future AMU aux meilleurs niveaux européen et mondial sans des choix stratégiques forts. Si c'est le cas, beaucoup de facteurs favorables convergent pour faire de l'université nouvelle un acteur majeur dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

II – Les points forts

- Excellence de nombreuses équipes scientifiques que ce soit en LSH, en sciences et technologies ou en sciences de la vie ;
- Attractivité des formations, des équipes et de la région pour les étudiants comme pour les enseignants-chercheurs ;
- Réel souci d'accompagnement des étudiants tout au long de leur parcours, de l'orientation à l'insertion et grande attention portée à la réussite et à la politique sociale ;
- Équipe de direction volontariste et animée par une ambition qu'elle a su faire partager ;
- Ambitieux et original travail d'auto-évaluation et de démarche qualité.

III – Les points faibles

- Difficulté persistante à définir des priorités stratégiques autre que le projet de fusion ;
- Une dispersion des implantations qui complique la vie quotidienne comme la gestion et contrecarre l'émergence d'une identité partagée ;
- Insuffisance dans l'encadrement des LSH alors qu'elles concernent 78 % des étudiants ;
- Absence d'une politique de vie étudiante pour répondre en particulier aux difficultés liées à la multiplicité des implantations ;
- Manque de coordination dans la politique d'indicateurs entre direction financière et direction opérationnelle ;
- Une GRH encore à consolider.

IV – Les recommandations

- Veiller à ce que la réflexion stratégique ne se limite pas à l'organisation de la future AMU, mais aborde aussi le choix de priorités communes pour ses différentes missions ;
- Pallier l'insuffisance de l'encadrement en LSH à l'occasion de la mise en cohérence de l'ensemble des secteurs et de la redéfinition des composantes ;
- Veiller à mettre en place les outils de communication et de dialogue entre tous les niveaux de façon à éviter le centralisme excessif, comme la fragmentation qui guette un établissement de cette taille ;
- Définir une stratégie claire en matière de vie étudiante en lien avec l'organisation en campus s'appuyant sur des structures adaptées, bureau de la vie étudiante et conseil ;
- Définir et appliquer une stratégie ambitieuse en termes de relations internationales s'appuyant sur la position géographique, les compétences et les traditions qui ouvrent naturellement vers la Méditerranée, l'Afrique et l'Orient ;
- Conduire une réflexion politique, et pas seulement technique, pour l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information de l'université unique.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFPUP	Association française des presses d'université
AMU	Agence de mutualisation des universités
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HM	Assistance publique-Hôpitaux de Marseille

B

BAIPE	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIESH	Bureau d'insertion des étudiants en situation de handicap
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DBM	Décision budgétaire modificative
DGS	Direction générale des services
DI	Direction informatique
DIF	Droit individuel à la formation
DRH	Direction des ressources humaines

E

EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant-chercheur
ED	Écoles doctorales
ELITE	Expérimentation locale pour l'insertion territoriale des étudiants
ENT	Environnement numérique de travail
ERD	Espaces de recherche par disciplines
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FIR	Fonds d'investissement recherche
FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GARF	Groupement des acteurs responsables de la formation
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HC Heures complémentaires

I

IGE Ingénieur d'études
ITER *International Thermonuclear Experimental Reactor*
IUFM Institut universitaire de formation des maîtres
IUT Institut universitaire de technologie

L

LMD Licence-master-doctorat
LSH Lettres et sciences humaines

M

MIRREL Maison interuniversitaire de ressources et de recherche en langues
MMSH Maison méditerranéenne des sciences de l'homme

P

PACA Provence-Alpes-Côte d'Azur
PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PME Petite et moyenne entreprise
PPP Partenariat public-privé
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL Plan réussite en licence
PUP Presses universitaires de Provence

R

RAIMU Réseau Aix Marseille Université
RCE Responsabilités et compétences élargies
RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
RSA Revenu de solidarité active

S

SACD Service à comptabilité distincte
SATT Société d'accélération de transfert
SCD Service commun de documentation
SGI Système global d'information
SHON Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
SIUAPS Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
STAR Science et technologie pour les applications de la recherche
SUIO Service universitaire d'information et d'orientation

T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
UE Unité d'enseignement
UFA Université franco-allemande
UFI Université franco-italienne
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UMS Unité mixte de service
UPR Unité propre de recherche

V

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

Observations du président



Le président de l'Université d'Aix-Marseille I répond au rapport d'évaluation de son Université par la section des établissements de l'AERES.

Une remarque liminaire : le rapport est à la fois (très) positif et (très) négatif, jusqu'à la contradiction. Le risque est donc que le lecteur en retienne ce qui l'arrange. Le président de l'université en retient ce qui le dérange : un risque de manque de crédibilité de ... l'AERES.

Considérations générales

Un défaut de prise en compte des contextes.

Le rapport signale un contexte particulier : la fusion avec les deux autres universités d'Aix-Marseille. Or le contexte, tant s'en faut, ne se réduit pas à la fusion.

Depuis 2007, le contexte universitaire a subi des évolutions importantes. Elles ont accaparé l'action politique. Que ce soit en répondant aux obligations qui étaient faites (par ex. la loi LRU). Que ce soit en faisant face aux conséquences qu'elles ont eues (par ex. les crises de 2007 et de 2009, qui ne sont pas évoquées).

Quant à la fusion, le poids qui lui est donné est à la fois excessif et négligé. La fusion n'a pas accaparé l'UAM1 jusqu'à l'inhiber sur toute autre action (la simple lecture du relevé des délibérations du conseil d'administration l'aurait démontré). En revanche, sans doute eut-il été opportun de dire que la fusion fut une décision délibérée, donc un acte de responsabilité politique majeur : dans un monde en fort mouvement, garder l'initiative sur son destin.

Le rapport pêche donc par une appréciation lacunaire ou erronée des contextes. Ainsi est-il écrit que l'université est "bien desservie en moyens de transport" : peut-être, mais le cœur du dossier par lequel Aix-Marseille a été retenue à l'Opération Campus concerne l'amélioration des transports jugés actuellement problématiques. Le tissu économique est déclaré "très porteur" : peut-être, mais aucun grand groupe n'a son siège social en PACA et les PME concernent principalement le secteur tertiaire.

Des affirmations portant à conséquence,

non étayées, ou fondées sur des données trop souvent imprécises,

et résultant le plus souvent d'une conception implicite posée en postulat.

Le rapport est parsemé d'affirmations portant à conséquence qui ne sont étayées sur aucune donnée démonstrative (exemple l'université n'aurait pas une "identité collective forte") et procèdent d'une conception de la gouvernance qui n'est ni énoncée, ni défendue (par ex. "l'UAM1 n'identifie pas clairement ses priorités en matière de recherche"). Ce caractère concerne tout autant des affirmations négatives que des affirmations positives.

Certaines données surprennent. Ainsi "40% des étudiants de L1 ne sont pas présents aux examens". Or l'enquête Sympa 2011 portant sur les examens 2009-2010 donne les statistiques suivantes : licences secondaires 93,6% de présents et donc 6,4% d'absents ; licences tertiaires 91,9 % de présents et donc 8,1% d'absents.

Surtout, la plupart du temps, les données fournies ne sont pas rapportées à des références qui éclaireraient leur portée. Ainsi, quels sont les 100% de référence dans l'appréciation suivante : "Le secteur sciences et technologie a des potentiels de développement sous-estimés : alors qu'il compte 22 % des étudiants en formation initiale, son effectif de FC [Formation Continue] ne représente que 10 %" ?

Enfin pourquoi délivrer des statistiques incomplètes ? On ne cite que le nombre d'unités A+, négligeant le complémentaire (A, B, C) nécessaire à une information complète. Pour l'UAM1, 20A+, 29A, 9B, 0C.

Considérations particulières

Une mise en cause de la gouvernance : mais que fait donc le président ?

Les experts peuvent (doivent ?) bien sûr avoir une conception de la gouvernance d'une université (l'AERES pourrait les éclairer à cet égard). Ils peuvent même considérer que cette conception, posée comme unique, doit s'appliquer partout sans considération des contextes. Mais ils ne peuvent affirmer qu'il n'y a pas de politique lorsqu'il y en a une. Qu'ils démontrent qu'elle est mauvaise, et on leur dira merci.

Concernant la politique scientifique, on lit :

- *"La politique de recherche de l'établissement reste la superposition des politiques de recherche des différentes unités. Les contacts des directeurs de laboratoires avec la présidence sont d'ailleurs assez distendus, ce qui ne favorise pas la cohérence d'une politique scientifique".*
- *"Remarquons également que le président de l'UAM1 est souvent absent des débats, ce qui ne favorise pas un rôle politique du CS".*

Je réponds. La politique scientifique (elle existe !) a consisté (comme cela était déclaré dans le contrat 2008/11 !) à construire des unités fortes. Pour ce qui est du secteur S&T, cette politique de site a été entreprise il y a quelques années avec l'idée de renforcer le site d'Aix Marseille par delà les conflits passés (ce qui a été un déclencheur de la fusion). Quand au secteur LSH, la réussite de la MMSH valide la réunion en un même lieu de la plupart des unités SHS en lien avec la Méditerranée. La construction de nouveaux bâtiments sur le campus Schuman pour héberger une Maison de la Recherche (notamment pour les langues) participe de la même politique. Toute la politique a visé et vise à ce que les unités de l'UAM1 tendent vers l'excellence. Cette dynamique est poursuivie en partenariat équilibré (l'équilibre est un combat quotidien) avec les organismes de recherche.

Pendant le contrat en cours, la politique de structuration a eu notamment pour conséquences :

- la création de la Fédération de Mécanique (sur l'Étoile, dans la quelle l'UAM1 a eu le pilotage, assuré directement par le président),
- la création de l'Institut international des sciences de la Fusion (dans le cadre d'une politique de soutien à la thématique de l'énergie et à la coopération internationale),
- la création de l'Institut Méditerranéen d'Études et de Recherches Avancées (IMERA) dans le cadre d'une promotion de l'interdisciplinarité en recherche fondamentale en lien avec des questions sociétales (donc un pont entre le champ des sciences humaines et sociales d'une part, et celui des sciences dites exactes ("dures" ?) d'autre part),
- la création du Pôle Comportement, Cerveau, Cognition, à l'interface des SHS et des Neurosciences.

Si ce n'est pas de la politique, il faut m'expliquer ce qu'est la politique.

J'affirme aussi que, oui, une politique scientifique doit s'appuyer sur les unités de recherche : elle doit, d'abord, procéder de la science qui se fait par celles et ceux qui la font.

Pour autant, je conteste que la politique (qui n'en aurait pas été une) ait consisté à empiler celle des unités (les experts ont donc constaté qu'elles en avaient). Qu'a donc fait le conseil scientifique pendant les heures où il a examiné, amendé, restructuré, supprimé les projets d'unités qui lui ont été soumis pour la contractualisation à venir ? A quoi ont servi les heures de discussion avec les cotutelles ?

Ces choix faits, la politique d'établissement a consisté à promouvoir le tout dans un contexte régional, national et international. C'est ce que nous avons fait : par exemple en devenant promoteur de recherche sur l'être humain, ou en développant la thématique "énergie", ou en signant la déclaration de Berlin sur le libre accès, etc.

Quant aux axes prioritaires (au nombre de huit), ils ont été définis dans le cadre du projet de contrat d'établissement unique AMU.

Et le président dans tout cela ? Dans le cadre d'une direction collégiale, que je revendique (et dont j'attends qu'elle soit pourfendue par l'AERES partout où elle existe si la norme de l'AERES est de la contester), les discussions en tête à

tête et en réunion de Direction avec le VP CS sont au moins hebdomadaires. Avant chaque CS, le président (et la Direction) a examiné l'ordre du jour point par point.

Par ailleurs, je revendique comme principe de gouvernance de ne pas participer au CS non plus qu'au CEVU. Cela laisse au président une marge d'appréciation lors des CA, qu'il n'aurait pas s'il était partie prenante des avis de l'un et l'autre conseils.

Concernant la politique en matière de formation, le rapport regrette que l'établissement n'ait pas limité *"plus strictement le nombre de spécialités de masters dispensées"*. Une objectivité de bon aloi aurait tenu compte, là aussi, d'un contexte : celui de la "commande" ministérielle liée à la "masterisation" des étudiants présentant des concours d'enseignement (24 spécialités ont été créées dans ce cadre).

Par ailleurs la demande en Sciences et Technologies est le fruit des offres (communes) des trois universités. Le commentaire s'applique donc à AMU et devrait donc figurer dans les rapports de l'UAM2 et l'UAM3.

On doit aussi s'interroger sur le concept « d'abandon par réorientation » dans la mesure où le plan réussite en licence a, entre autres fonctions, de limiter les abandons précisément grâce à des réorientations.

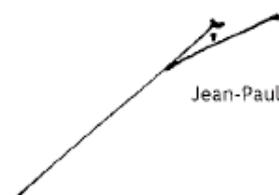
Concernant la politique budgétaire, même si la gestion financière et comptable est tenue pour *"efficace"*, le rapport considère que la restructuration budgétaire a été réformée *"à l'excès"*, *"au détriment de la responsabilisation des composantes"*. Je ne partage absolument pas cette analyse. La mienne est à l'opposé. Le pilotage se fait aussi au niveau des composantes : un resserrement de la structure budgétaire aide leurs directeurs dans la gestion et les responsabilise, puisque la prolifération de centres (et sous centres) diluait les responsabilités que le resserrement concentre.

Ce qui est dit du pilotage de la politique internationale, illustre aussi une divergence de fond sur la conduite des affaires. Il est mentionné un saupoudrage des crédits du quadriennal. La Direction des Relations internationales a pour consigne d'apporter une contribution à des projets qui sont par ailleurs portés par les unités de recherche ou les UFR. Il s'agit précisément d'une politique de responsabilisation des composantes, prônée par ailleurs par le rapport. Financer plus fortement (ou entièrement) moins de projets comme le souhaitent les experts ne correspond pas vraiment à ce choix, assumé. Le terme de "saupoudrage" convient mal pour une autre raison ; la plupart des projets sont viables au niveau du financement retenu et l'on ne perçoit pas d'insatisfaction sur ce montant plafonné et sur cette logique, qui permettent à toutes les composantes d'être associées à notre politique internationale.

Concernant la démarche qualité et l'auto-évaluation, dont le rapport souligne la qualité et l'originalité (?), il est écrit : *"on peut néanmoins se demander si, en répondant de trop près aux seules recommandations externes, l'université ne prend pas le risque d'une part, d'être entraînée sur des pistes ne correspondant pas à ses attentes ou à ses besoins et d'autre part, de ne pas être en capacité de définir elle-même ses propres objectifs"*.

Nous avons répondu aux recommandations externes quand nous les avons acceptées : ont été exclues du champ des réponses les remarques des audits précédents qui avaient été réfutées par la présidence et les critères de l'AERES dont nous ne maîtrisons pas l'évolution. Il manque de façon évidente un certain nombre d'indicateurs démontrant une relative autonomie par rapport aux critères de l'AERES. Nous aurions certes pu nous essayer à cet exercice (très) difficile, mais cela aurait été un peu précipité, donc risqué, l'objectif étant de démontrer la sincérité de l'auto-évaluation. Nous nous y sommes pourtant essayé dans un certain nombre de cas : la diffusion de la culture et l'action sociale, pour lesquelles nous avons construit notre propre référentiel. Le développement durable, dont on peut s'étonner qu'il n'ait fait l'objet d'aucun commentaire de la part de l'AERES.

Aix-Marseille, le 2 septembre 2011


Jean-Paul Caverni

Chiffres-clés de l'Université de Provence (Aix-Marseille 1)

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	21 125	19 888	21 993	22 294	20 963

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle	13 961	13 153	12 381	12 418	12 724
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle	5 663	5 438	8 283	8 518	7 132
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle	1 501	1 297	1 329	1 358	1 107
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	370	370	420	443	446
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	594	652	691	657	619
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	1 474	1 275	1 297	1 326	1 084

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	1 814	2 115	2 127	2 126	2 158
Nombre d'emplois d'enseignants	1 096	1 281	1 287	1 287	1 290
Nombre d'emplois de non enseignants	718	834	840	839	868

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	943	1 003	1 004	1 005	1 007
Les emplois d'enseignants du 2 nd degré	77	198	200	199	200
Les emplois d'enseignants non permanents	76	80	83	83	83

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	144	178	187	192	226
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	164	187	193	193	202
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	410	469	460	454	440

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	44 910 342	52 299 798	94 380 036	nd
Recettes de fonctionnement	44 902 675	47 367 773	94 363 641	nd
Recettes d'investissement	7 667	4 932 026	16 395	nd

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	47 423 322	58 794 319	101 259 758	nd
Dépenses de fonctionnement	40 092 427	48 391 588	90 678 002	nd
Dépenses d'investissement	7 330 895	10 402 731	10 581 756	nd

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	28 024 421	31 848 599	39 449 889	nd
Subventions d'exploitation Etat	21 328 549	23 739 308	31 937 807	nd
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	4 490 031	5 043 264	2 935 229	nd
Ventes et prestations de services	7 251 422	11 297 481	7 196 528	nd

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	nd	nd	34 449 062	nd

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	nd	nd	34 373 098	nd

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Provence (Aix-Marseille 1) a eu lieu du 10 au 12 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre de Maret, professeur des universités (Université libre de Bruxelles).

Ont participé à l'évaluation :

Claude **Andrieux**, ancien directeur de recherche CNRS, université Paris-Diderot ;

François **Laurin**, ancien vice-président Fédération des Associations Générales Etudiantes, (FAGE) université Strasbourg 3 ;

Berit **Olson**, ancienne directrice de département au sein de l'agence suédoise de coopération internationale pour le développement ;

Patricia **Pol**, maître de conférences, université Paris-Est Créteil ;

Alain **Roume**, ancien secrétaire général d'académie ;

Georges **Salmer**, professeur des universités émérite, université Lille 1.

Michel **Granet** délégué scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.