



**HAL**  
open science

**Université Aix-Marseille 3 Paul Cezanne**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Aix-Marseille 3 Paul Cezanne. 2011. hceres-02026040

**HAL Id: hceres-02026040**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026040v1>**

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  
Paul Cézanne - Aix-Marseille 3  
(Upcam)



novembre 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Paul Cézanne - Aix-Marseille 3 (Upcam)



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

novembre 2011



# Sommaire

Présentation	5
Stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Un potentiel de recherche important	7
II – Une réelle stratégie de recherche	8
III – Une mise en œuvre affirmée de la stratégie de recherche	8
1 ● Professionnalisation de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV)	8
2 ● Allocation des moyens et mesures incitatives	8
3 ● Politique doctorale de site	9
IV – Une valorisation de la recherche en progrès	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Un pilotage efficace mais un système d'information et d'évaluation insuffisant	11
II – Une restructuration en cours	11
III – Une professionnalisation affirmée et à conforter	12
IV – Un accompagnement pédagogique à améliorer	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une structuration de la stratégie de vie étudiante autour des acteurs	15
II – Un soutien aux initiatives qui manque de visibilité	15
III – Une vie démocratique bien soutenue	15
IV – Une politique ambitieuse en faveur des personnes handicapées	16
V – Sport et santé : une stratégie de site aux contours très incertains	16
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Partenariats académiques	17
II – Partenariats avec les collectivités territoriales et les représentants du milieu socio-économique	17
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Une restructuration des services de relations internationales	19
II – Des activités internationales de formation et de recherche en cours de renforcement	19

La gouvernance	21
I – Un fonctionnement institutionnel efficace	21
II – Une situation financière redressée	21
III – Une gestion des ressources humaines (GRH) modernisée	22
IV – Un développement significatif de la politique immobilière	23
V – Un système d'information (SI) rénové	23
VI – La préparation de la fusion : active mais techniquement incomplète	24
Stratégie en matière de communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président	33
Chiffres-clés de l'Université Paul Cézanne – Aix-Marseille 3	39
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation



Si en 2009 l'université Paul Cézanne-Aix-Marseille 3 (Upcam) a célébré le sixième centenaire de l'université d'Aix-en-Provence, c'est en 1973 que l'université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille a été créée dans sa forme actuelle et en 2004 qu'elle a pris le nom de Paul Cézanne. Le 1<sup>er</sup> janvier 2012 cette université pluridisciplinaire, ne couvrant pas les secteurs de la santé, lettres et sciences humaines, doit fusionner avec les deux autres universités du site, l'université de Provence (Aix-Marseille 1) et celle de la Méditerranée (Aix-Marseille 2) pour devenir la plus grande université de France, couvrant cinq domaines (droit et sciences politiques ; économie et gestion ; arts, lettres, langues et sciences humaines ; santé ; sciences et technologies) et comptant 70 000 étudiants, 6 500 enseignants-chercheurs, enseignants et membres du personnel administratif, ainsi que 150 unités de recherche (UR). Marseille Le Pharo accueillera le siège de l'université unique et Aix-en-Provence celui du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) renouvelé ("Provence-Méditerranée"). Le projet de fusion constitue le *leitmotiv* des activités et de la stratégie de l'Upcam depuis 2008.

En 2009-2010 l'Upcam comptait 21 602 étudiants<sup>1</sup> répartis sur ses cinq campus, dont les deux tiers localisés à Aix-en-Provence, un peu plus de 20 % à Marseille mais avec aussi des implantations à Arles, Digne et Salon-de-Provence, pour un total de 227 000 m<sup>2</sup> Shon. La population étudiante se partage entre 6 composantes : 3 UFR (droit et science politique - la moitié des premières inscriptions en 2009-2010 ; sciences et techniques ; économie appliquée<sup>2</sup>) et 3 instituts (1 IUT<sup>3</sup>, 1 IAE<sup>4</sup>, 1 IMPGT<sup>5</sup>). L'Upcam est aussi l'établissement de rattachement de l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence<sup>6</sup>. En 2009<sup>7</sup>, l'université totalisait 943 chercheurs et enseignants-chercheurs (EC), dont 591 EC titulaires, et 899 Biatos (personnel de bibliothèque, ingénieurs, administratif, techniciens, ouvriers et de service) et ITA (personnel ingénieur, techniciens, administratif, dépendant des EPST), dont 708 Biatos titulaires. Son budget exécuté dépassait 60 M€. Depuis le passage de l'Upcam au régime des responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1<sup>er</sup> janvier 2010 le budget consolidé est passé à 175 M€.

L'Upcam participe depuis mars 2007 à un Pres sous forme d'EPCS avec les deux autres universités marseillaises. Ce Pres métropolitain, plutôt que régional, est fortement marqué par le projet de fusion des trois établissements dont il préfigure la création en 2012 dans "Aix-Marseille Université" (Amu).

L'Upcam, *a fortiori* l'établissement unique à venir, évolue dans un contexte géographique et socioéconomique favorable. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) occupe le 3<sup>ème</sup> rang national en termes de population, le 2<sup>ème</sup> pour la productivité, le 3<sup>ème</sup> pour le nombre d'inscrits dans l'enseignement supérieur. Elle bénéficie d'industries de haute technologie créatrices d'emploi (Eurocopter, ST Microelectronics...) et d'un tissu très riche de PME innovantes. La région Paca est composée de deux académies, celle d'Aix-Marseille regroupant les deux tiers des effectifs régionaux<sup>8</sup>, ce qui représente des opportunités importantes pour la future Amu.

Les rapports de l'AERES et de l'IGAENR en 2008 ont fait prendre conscience à l'Upcam de sérieuses faiblesses. Le premier rapport pointait la dichotomie disciplinaire, le poids des composantes et la situation financière, le second la mauvaise situation financière et le besoin d'une organisation recentrée, notamment pour la direction financière et la direction des ressources humaines. Ces "différents dysfonctionnements en partie dus à un manque d'organisation gestionnaire et de procédures", et reconnus par l'établissement, étaient à corriger de manière urgente. C'est l'un des objectifs qui a mobilisé la présidence pendant la période du contrat quadriennal 2007-2011.

---

<sup>1</sup> Source : PapESR.

<sup>2</sup> Respectivement 10 281, 2 584 et 3 123. Source : établissement.

<sup>3</sup> IUT: institut universitaire de technologie (1 997 premières inscriptions en 2009-2010).

<sup>4</sup> IAE : institut d'administration des entreprises (1 082 premières inscriptions en 2009-2010).

<sup>5</sup> IMPGT: institut de management public et gouvernance territoriale (952 premières inscriptions en 2009-2010).

<sup>6</sup> L'IEP est rattaché en vertu de l'article L 719.10 du code de l'éducation (ex-art. 43).

<sup>7</sup> Sources : PapESR et établissement.

<sup>8</sup> Source : document Strater, chiffres valables pour 2008-2009.





# Stratégie en matière de recherche et de valorisation



L'Upcam est une université globalement bidisciplinaire (sciences et technologies d'une part, sciences juridiques et politiques, auxquelles on peut ajouter sciences économiques et de gestion d'autre part), géographiquement dispersée, dont les tutelles des unités de recherche sont souvent multiples et diverses, ce qui ne facilite pas l'émergence de pôles d'excellence. Malgré ce handicap, l'établissement a su restructurer son potentiel de recherche et y a introduit un pilotage global accompagné d'une refonte de la gestion administrative et financière.

## I – Un potentiel de recherche important

L'Upcam dispose d'un potentiel de recherche important regroupé en trois grands secteurs de taille inégale : à côté des deux gros secteurs que sont les sciences juridiques et politiques (SJP - 1 UMR, 12 EA) et les sciences et technologies (ST - 1 UPR, 11 UMR dont 7 en tutelle principale), le secteur des sciences économiques et de gestion (SEG - 1 UMR et 1EA) est plus modeste. Les UR qui actuellement comptent le plus de chercheurs et d'EC relèvent tous du secteur ST : l'IM2NP (microélectronique et nanosciences), le Cerege (Centre européen de recherche en environnement et géosciences de l'environnement), l'Imep (Institut méditerranéen d'écologie et de paléoécologie) et le LSIS (Sciences de l'information et des systèmes). À l'opposé, il subsiste des petites structures dans le domaine du droit privé, ce qui laisse des possibilités de réorganisation, pour minimiser le risque de marginalisation une fois la fusion réalisée.

Sur le plan scientifique, quelques pôles d'excellence émergent (droit, management, chimie, photonique, matériaux et nanoélectronique, neurosciences, informatique et systèmes) et les disciplines liées à l'environnement montent en puissance. Pour améliorer la visibilité des unités de recherche et réduire leur dispersion géographique, d'importantes restructurations ont eu lieu au début du contrat quadriennal (CQ). De nouveaux ajustements sont envisagés pour le prochain CQ, ainsi la création de Phyteas, Observatoire des sciences de l'univers (Osu) qui regroupera les sciences de l'univers, ou encore la division du Laboratoire chimie Provence (LCP) en 4 UMR, qui constitue une marche arrière surprenante dans le contexte général de rapprochement. En Stic, une nouvelle fédération devrait créer une dynamique entre les unités et en améliorer la cohérence d'ensemble.

L'Upcam compte 588 EC dans ses équipes de recherche et 92 Biatos. La contribution des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), surtout en ST, est très significative et se monte à 269 chercheurs, auxquels s'ajoutent 210 ITA. Le budget consacré à la recherche était en moyenne de 17 M€ au cours du dernier CQ. Le volume financier de la recherche contractuelle (y compris ANR, Union européenne, collectivités territoriales et prestations) est resté voisin de 7 M€, avec une année creuse en 2008. Soulignons une très nette remontée des contrats européens, aussi bien en volume financier qu'en nombre, ainsi que des contrats de recherche privés. Ils concernent majoritairement le secteur ST, qui a conclu 85 % des contrats privés, ce taux passant jusqu'à 95 % pour les ANR et les contrats européens. Des marges de progression importantes sont désormais à rechercher dans le secteur des sciences sociales. Notons enfin la baisse sensible des subventions des collectivités territoriales.

Pour réduire la dispersion des UR sur de nombreux sites, l'Upcam a procédé, dans le cadre du CPER, à des rapprochements géographiques d'unités dans les divers secteurs, dont une bonne partie du secteur droit rassemblée en un lieu unique avec une bibliothèque mutualisée. Ce travail n'est pas achevé et l'établissement a conscience de ce qui devra être fait quand la fusion sera mise en œuvre. La création du futur Osu, qui sera déployé sur une petite dizaine de sites, constitue ainsi l'un des problèmes qu'il conviendra d'examiner. Dans chaque secteur, la structuration de la recherche est complétée par des fédérations de recherche (FR - 1 en droit et 3 en ST) regroupant des UR de disciplines différentes. Ces FR semblent tenir un rôle plutôt d'animation scientifique que de structuration. Elles ont une action positive de mutualisation des moyens (gestion des plateformes technologiques) et des savoir-faire ainsi que de décloisonnement pour favoriser le montage de projets en commun, constituant un relais indispensable au développement de l'interdisciplinarité en recherche.

Dans le secteur ST, l'Upcam possède des plateformes technologiques avec des moyens humains propres, un budget de fonctionnement assuré par la facturation des prestations ; la mise à niveau des équipements est assurée par des subventions. L'université montre aussi une forte volonté d'acquérir des équipements remarquables, microscopes électroniques et sonde atomique tomographique. On dénombre cinq plateformes à Marseille Nord et une sur le site de l'Europôle de l'Arbois, dont ASTERisques (accélérateur à particules pour les sciences de la Terre, dispositif national piloté par le Cerege) ou CimPaca qui, équipée en microscopie électronique subnanométrique, regroupe industriels, PME innovantes et recherche publique, et constitue un bel exemple de mutualisation des moyens entre public et privé.

L'autoévaluation de la recherche par l'établissement apparaît lacunaire dans plusieurs domaines, comme la production scientifique mais aussi la formation doctorale. Elle fait état d'une progression sensible de la production scientifique durant le dernier CQ : de 410 à 480 ACL/ASCL en SHS et de 650 à 750 ACL/ASCL en ST. Le rayonnement scientifique déjà satisfaisant gagnerait en visibilité si la politique en matière de signature de publication était appliquée.

Les succès aux appels d'offres du grand emprunt portés par la future Amu constituent aussi un indicateur de rayonnement scientifique qui met en évidence quelques pôles d'excellence de l'Upcam : trois projets Labex (AMSE, LabexMED, MEC) ainsi que trois projets Equipex transdisciplinaires (Aster et Phenomix) retenus.

## II – Une réelle stratégie de recherche

La stratégie de recherche affichée par l'Upcam est claire, articulée autour de deux points forts.

- Accompagner l'excellence de ses pôles de recherche par des restructurations et des réorganisations tout en se préparant à la création d'un établissement unique ; globalement cette politique porte ses fruits même si de larges zones d'ombre subsistent à la fois sur l'organisation de la recherche du nouvel établissement et sur la durée de la période transitoire nécessaire pour synchroniser et stabiliser trois systèmes qui ont leurs rythmes propres.
- Renforcer l'aspect pluridisciplinaire de la recherche pour répondre aux préoccupations sociétales et environnementales. Traduisant la volonté politique de l'équipe présidentielle, les responsables scientifiques de la recherche intègrent maintenant cette dimension dans leur réponse aux appels à projets. Des exemples de recherche pluridisciplinaire existent dans les domaines de l'environnement avec la fédération Eccorev, des sciences dures et des sciences sociales, mais il reste difficile d'en mesurer l'importance réelle par comparaison à l'ensemble des activités de recherche de l'Upcam.

## III – Une mise en œuvre affirmée de la stratégie de recherche

Pour compléter le fonctionnement des instances actuelles, un groupe de travail "recherche et valorisation" a été formé à l'échelle des trois universités avec pour mission de proposer une structuration politique et administrative de la recherche du futur établissement. En sciences, la fusion semble recueillir un large consensus. Elle conduira à une simplification de la gestion administrative et financière d'unités qui travaillent déjà largement en réseau.

### 1 • Professionnalisation de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV)

Rompant avec une gestion de la recherche localisée dans les composantes, sans souci d'homogénéisation ni de visibilité d'ensemble, la volonté politique de créer une direction centralisée de gestion des activités de recherche et de valorisation s'est concrétisée en 2009. Cette direction comporte 13 agents qui animent 4 services : administration de la recherche et diffusion de l'information scientifique et technique, bureau des contrats de recherche et de valorisation, cellule Europe, gestion financière. Deux unités budgétaires sont consacrées à la gestion budgétaire de la recherche, l'une pour la recherche de base, l'autre pour les activités de valorisation.

En plus de sa mission de pilotage administratif et financier de la recherche, la cellule, répartie sur les sites d'Aix-en-Provence et de Marseille St-Jérôme, joue un rôle d'information, d'assistance et de conseil auprès de l'ensemble des chercheurs et des UR pour le montage et le suivi des dossiers. La DRV s'est professionnalisée et a créé une relation de confiance avec les acteurs de terrain. Notons le chemin parcouru en organisation et en suivi des activités et services offerts aux chercheurs (guide de procédures, site web), d'autant que la direction a dû se préparer à la fusion, afin de construire un service unique avec un bon équilibre entre service central et de proximité.

### 2 • Allocation des moyens et mesures incitatives

L'Upcam pratique une politique de financement incitatif sur projets par l'intermédiaire de son fonds interne incitatif à la recherche (BQR, préciput ANR) basé sur des procédures claires. L'établissement a accru sa marge de manœuvre politique en augmentant de manière significative le montant de ces crédits, passé de 335 à 860 k€ en quatre ans (équipement, recrutement de personnel dédié, aide aux colloques...). Notons que le nombre de projets soutenus (42) a baissé en 2010 après une période d'augmentation, ce qui semble lié à la volonté affichée d'éviter le saupoudrage. Il existe un PPF établissement doté de 100 à 150 k€, à vocation pluridisciplinaire, pour abonder les projets sélectionnés.

L'université a aussi pris un ensemble de mesures incitatives pour les EC, en témoigne la nette progression du nombre de ceux en délégation ou en détachement, ou encore bénéficiant d'une décharge de service d'enseignement. Le taux et le nombre de primes d'excellence scientifique (PES) augmentent dans le budget 2010. Une dotation de fonctionnement de 10 k€ est octroyée aux bénéficiaires de chaires CNRS-université qui obtiennent par ailleurs la PES (trois en 2009-2010). L'instauration du bonus qualité emploi (BQE) remonte à 2009. 20 % des emplois vacants sont redéployés en suivant la politique d'établissement. Cette politique a conduit à des transferts d'emplois en nombre limité du secteur ST vers les sciences sociales mais aussi à la création de chaires dans le secteur ST (deux en 2010).

### 3 • Politique doctorale de site

La formation doctorale est pilotée à l'échelle du Pres par un collège doctoral composé de 12 écoles doctorales (ED) regroupant près de 3 500 doctorants dont 1 320 inscrits à l'Upcam en 2010-2011. Ce collège coordonne et harmonise les pratiques des ED, dont trois ont un rattachement principal à l'Upcam : l'ED 67 Sciences juridiques et politiques (716 doctorants de l'Upcam en 2010-2011), l'ED 250 Sciences chimiques (47) et l'ED 251 Sciences de l'environnement (113). Une charte des thèses de 2008 fixe à toutes les ED du Pres des règles communes, qui ne semblent cependant pas revêtir de caractère contraignant, entraînant des pratiques disparates. Ainsi un comité des thèses est-il chargé de suivre annuellement l'état d'avancement des travaux du doctorant : assez systématique en chimie, ce comité n'est en revanche réuni en droit qu'au bout de trois ans, en vue de l'inscription en 4<sup>ème</sup> année. Le pourcentage de doctorats avec financement et leur durée varient également selon les secteurs.

La fusion ne devrait pas modifier fortement ce dispositif déjà centralisé, mais des marges de progrès subsistent dans la prise en charge des doctorants, dont l'accès à l'information semble dépendre de l'ED de rattachement. De même, le suivi de l'insertion des doctorants souffre de difficultés liées au retour d'information de la part des docteurs.

## IV – Une valorisation de la recherche en progrès

L'Upcam conduit une politique de valorisation de sa recherche qui s'appuie notamment sur les pôles de compétitivité, un Institut Carnot et l'association Valorpaca. L'établissement a désigné un chargé de mission pour la valorisation et créé un comité de pilotage de la valorisation composé de cinq personnes, qui met en œuvre la politique de propriété intellectuelle.

L'Institut Carnot Science et technologie pour les applications de la recherche (Star), dont la mission est de développer la recherche partenariale dans quatre thématiques scientifiques (matériaux, microélectronique et nanoélectronique, mécanique-énergétique, traitement de l'information et systèmes), réunit 8 UR dont 7 UMR (IM2NP, Irphe, Iusti, LCP, Lsis, Piim, M2P2) et 1 unité propre de recherche (LMA). Il vient d'être reconduit et regroupera 11 UR de la future Amu. L'Upcam est aussi membre fondateur de Valorpaca, interface entre le monde de la recherche et le milieu socioéconomique. Créée en 2007, elle est issue d'un contrat ANR et portée depuis 2008 par une structure associative réunissant notamment les universités et des EPST. La société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Paca Corse, société par actions simplifiée, la prolongera et regroupera 10 établissements dont les universités, l'École centrale de Marseille, le CNRS et l'Inserm. Elle aura pour vocation de renforcer la valorisation des activités de recherche en lien avec les incubateurs et les pôles de compétitivité d'environ 6 000 EC et chercheurs. Depuis 2006, 46 brevets dont 34 actifs ont été déposés au titre de l'Upcam en pleine propriété ou en copropriété avec le CNRS, le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et/ou des industriels. Environ 1 M€ de recettes proviennent de la propriété intellectuelle (licences logiciels, brevets, ouvrages). L'Upcam est impliquée dans deux incubateurs régionaux, Belle de Mai et Impulse. Enfin, quatre entreprises ont été créées entre 2007 et 2010.

Le montant des contrats privés gérés par l'Upcam a presque doublé entre 2007 et 2010 - de 680 à 1 200 k€. Ils concernent à plus de 85 % le secteur ST. Ces contrats avec le monde socioéconomique ont fluctué autour d'une moyenne de 760 k€ lors de ce présent CQ, ce qui ne représente que 4,5 % du budget de la recherche. Il reste donc des progrès à faire pour réaliser les ambitions affichées.

Des avancées importantes ont été réalisées au cours de ce dernier CQ : stratégie de recherche mieux affirmée, pilotage plus clair avec des moyens mieux adaptés. Les progrès dans le volet "suivi budgétaire" sont indiscutables même si de nombreuses lacunes demeurent concernant la production d'indicateurs de suivi des activités de la recherche et de la formation doctorale. L'ouverture des sciences sociales à la recherche contractuelle avec les milieux socioéconomiques reste à conforter.



# Stratégie en matière de formation

L'évaluation de l'offre de formation par l'AERES en 2008 soulignait l'attractivité des formations doctorales et des masters, l'attachement à l'excellence, la qualité scientifique, mais aussi des dysfonctionnements : trop de formations à faibles effectifs, un éventail excessif de spécialités pointues, l'absence d'évaluation des enseignements, un faible développement de la pluridisciplinarité, des redondances entre les trois universités. L'Upcam a donc résolu de centrer sa stratégie sur l'attractivité, l'aide à la réussite, la pluridisciplinarité, la professionnalisation et la rationalisation de l'offre.

## I – Un pilotage efficace mais un système d'information et d'évaluation insuffisant

Pour mettre en œuvre cette stratégie, l'établissement a choisi un mode de fonctionnement plus centralisé en chargeant le Cevu de prendre des mesures de cadrage (seuils pour l'ouverture des diplômes, chartes des stages et des diplômes à l'étranger, procédures d'autorisation de modification de maquette...) dont l'application a été contrôlée. Il reste encore beaucoup à faire (les composantes n'ont pas de calendrier commun, par exemple), mais l'avancée est réelle, comme le montre la suspension en cours de contrat de cinq formations pour cause d'effectifs insuffisants.

Ce choix d'un pilotage institutionnel centralisé a aussi été celui des trois universités pour la préparation de l'offre commune. Une lettre de cadrage a permis de fixer les normes à respecter, d'homogénéiser la présentation des maquettes et de formaliser la procédure d'habilitation interne. Il faudra toutefois veiller lors de la fusion à maintenir cette unité des principes, des procédures et des règlements, ainsi qu'à contrôler leur mise en œuvre. Et une ombre à ce tableau subsiste : le pilotage ne peut être efficace que s'il s'appuie sur une connaissance précise de la population étudiante. Or, l'Upcam réalise les enquêtes commandées par le MESR, produit les indicateurs demandés par l'AERES, mais, hormis dans le cas de l'enquête menée en 2010 sur l'insertion professionnelle des diplômés de M2 en 2007 pour laquelle elle a choisi d'évaluer l'ensemble des étudiants, elle ne va guère au-delà. Ainsi, les taux d'abandon et de réussite dans le cadre des dispositifs du plan licence et du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) n'ont-ils pas été systématiquement corrélés avec les caractéristiques des étudiants. Au vu de la richesse de l'offre et de son implantation multisites, il semble pourtant indispensable de conduire des analyses fines et détaillées ne reposant pas uniquement sur les déclarations des responsables de diplômes, pour contrôler l'adéquation des débouchés avec l'offre, évaluer la légitimité du maintien des sites isolés (Arles, Digne, Salon-de-Provence) ou justifier le recentrage, voire la suppression de formations trop éloignées du monde socioéconomique. Encore faut-il y consacrer des moyens suffisants, or l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) ne dispose que d'un seul agent.

L'évaluation des formations constituait lors du CQ précédent un point faible et l'Upcam s'était engagée à progresser en ce domaine. Les résultats ne semblent pas à la hauteur des attentes : l'université se contente pour le moment d'évaluer annuellement l'organisation des formations (la totalité en L, une partie en M) et de demander aux responsables de diplômes des bilans pédagogiques semestriels ou annuels. Il n'existe toujours pas de véritable évaluation des enseignements. Ce ne sont pas seulement les moyens qui sont en question, mais aussi des résistances internes ; sans la volonté de les dépasser, un projet pertinent, comme celui de créer une commission de réflexion sur les modalités d'évaluation des étudiants, risque de rester lettre morte. La fusion offre une belle occasion de renforcer l'OVE, en l'intégrant dans la plateforme d'orientation et d'insertion professionnelle (POIP), et de surmonter dans ce contexte élargi les obstacles au développement d'une véritable culture de l'évaluation.

## II – Une restructuration en cours

Le pilotage centralisé a déjà permis, au cours de l'actuel CQ, de restructurer l'offre en suspendant l'ouverture de formations aux effectifs trop faibles, en transformant des spécialités en parcours, en cohabilitant des formations. Mais c'est maintenant, avec le dépôt de l'offre commune, que devrait s'opérer une restructuration significative en termes de simplification, d'élimination des redondances, de développement de la pluridisciplinarité. À ce point de vue, le bilan est assez positif. En L comme en M, les redondances disparaissent. Un effort est également réalisé en matière de pluridisciplinarité avec, par exemple, en master, la création de la mention "énergie nucléaire" ou encore l'association du droit et du management dans une mention consacrée à la culture et aux médias. Mais si l'on veut apprécier les progrès en termes de lisibilité, il faut aussi examiner les spécialités et les parcours. Or la fragmentation perdure et on relève en L des parcours bien trop dispersés, en M des mentions avec souvent de très nombreuses spécialités, jusqu'à 19 dans le cas de celle de droit des affaires.

Force est de constater que la rationalisation annoncée n'est que partiellement réalisée. On peut même se demander si le projet de fusion, en centrant l'effort sur la mise en commun, ne facilite pas le maintien de spécialités ou de parcours peu attractifs. En outre, l'élimination des redondances laisse intacte la question sensible de la gestion pédagogique des formations fusionnées dont les enseignements vont continuer à être délivrés sur plusieurs sites, la tentation étant grande de garder un pilotage local plutôt que global. La restructuration de l'offre dans le sens de la simplification et du renforcement de la pluridisciplinarité reste donc à poursuivre, dans le cadre de la fusion.

### III – Une professionnalisation affirmée et à conforter

La professionnalisation constitue un point fort de l'Upcam, mais il faut nuancer l'appréciation selon qu'il s'agit du 1<sup>er</sup> ou du 2<sup>nd</sup> cycle. Dans le premier, la professionnalisation s'effectue à travers les DUT et les licences professionnelles (LP) dont le nombre progresse constamment (30 demandes de renouvellement et 5 de création dans le nouveau contrat). En 2009, 30 % des diplômés à bac+3 venaient de LP. C'est l'IUT qui joue indéniablement un rôle moteur en portant 16 des 30 LP. La situation n'est pas pour autant totalement satisfaisante. La part d'étudiants venus de L2 reste insignifiante (1,7 % en 2009). Il n'existe pas de réelles passerelles facilitant l'orientation vers les LP, les étudiants diplômés des LG poursuivent massivement leurs études en M et l'établissement ne sait rien du devenir de ceux qui sortent sans diplôme. C'est en 2<sup>nd</sup> cycle que la professionnalisation est réussie, portée par un adossement à la recherche qui constitue un point fort de l'Upcam. La majorité des 136 spécialités<sup>1</sup> de master de l'offre actuelle sont à finalité professionnelle ce qui permet une bonne insertion, comme le confirme l'enquête réalisée auprès des diplômés de M en 2007 qui, 30 mois après leur diplôme, sont 83,3 % à avoir trouvé un emploi.

Enfin la professionnalisation passe aussi par la formation tout au long de la vie. Dans ce secteur, les résultats semblent satisfaisants. La restructuration du service commun de formation continue (FC) autour d'une mission de pilotage et de coordination de l'action des composantes a permis de mieux satisfaire la demande en adaptant les programmes de formation initiale et en créant des formations spécifiques, ce qui s'est traduit par une augmentation constante et régulière des stagiaires de FC, de 2 367 en 2006 à 3 236 en 2009, soit une progression de 36 %.

Rappelons que le renforcement de la professionnalisation ne passe pas uniquement par les formations. Il suppose aussi un accompagnement spécifique de l'étudiant. L'Upcam l'a pris en charge en nommant auprès du VP Cevu un VP délégué chargé de l'insertion professionnelle et de la formation tout au long de la vie et en créant en 2008 la POIP. Les effets de cette politique sont sensibles : site web interactif, forums départementaux et régionaux, amélioration de l'accompagnement individuel, antennes sur les trois principaux campus... On constate toutefois dans l'enquête menée par l'OVE<sup>2</sup> auprès des étudiants le maintien d'une assez grande insatisfaction dont les causes devront être analysées.

Il faut aussi prendre en compte l'accompagnement pédagogique en L : modules "professions et construction d'un projet professionnel", communication sur les métiers, stages de découverte en milieu professionnel, création d'un certificat professionnel, cours de langues, formation au C2I... Toutefois, nombre de ces dispositifs, comme le stage ou la préparation au C2I, sont optionnels. Soulignons en revanche pour les formations professionnelles l'importance des formations en apprentissage par alternance (plus du quart des apprentis du supérieur en Paca, soit 435). C'est au niveau D que les actions paraissent les plus efficaces, avec une cellule d'insertion professionnelle qui met les doctorants en rapport avec un réseau de personnes ressources et d'entreprises. La POIP participe aussi à ce dispositif en offrant, sur son site web, la possibilité de déposer des CV en ligne et d'accéder à des offres d'emplois et de stages. Par ailleurs, des Doctoriales en Provence sont organisées chaque année, dont l'intérêt est unanimement souligné.

L'accompagnement concerne aussi le public des candidats à la validation des acquis de l'expérience (VAE), souvent découragés par la lourdeur de la procédure. Le service de FC qui les suit depuis la recevabilité du dossier jusqu'à la soutenance, en leur proposant de surcroît des ateliers méthodologiques, a vu l'effectif doubler (13 en 2008, 27 en 2009). S'inscrit enfin dans cet accompagnement le FEJ portant sur l'insertion professionnelle des étudiants handicapés. En mai 2010 sur les 14 étudiants bénéficiant d'un suivi individualisé, 4 étaient en stage, 2 avaient trouvé un emploi et 2 avaient été réorientés. L'expérimentation se poursuit avec 40 étudiants en 2011.

---

<sup>1</sup> Source : site web de l'Upcam.

<sup>2</sup> OVE - rapport sur l'évaluation des formations de licence 1 - promotion 2009-2010, p. 5.

Cet effort de professionnalisation n'a toutefois de sens que si existent des liens forts entre l'université et le monde socioéconomique. Ceux-ci se situent d'abord à l'échelle des équipes pédagogiques, avec des variations importantes d'une formation à l'autre. En droit par exemple, la participation des professionnels se limite le plus souvent à l'enseignement. Le cas d'une mention de master comme "management logistique et stratégie" ou d'une spécialité comme "droit et pratiques des contentieux publics", conjuguant un adossement effectif à la recherche et des partenariats professionnels solides, reste l'exception. En revanche, dans le secteur ST, les équipes pédagogiques issues des UR sont le plus souvent fortement soutenues par des intervenants du monde socioéconomique. Ces liens passent également par la cellule Création et reprise d'entreprise de la POIP qui a mis en place un réseau de partenaires conventionnés, par des conseils de perfectionnement, qui toutefois n'existent pas dans tous les diplômes, par des instances professionnelles de consultation comme le Haut Conseil aux professions juridiques et judiciaires... Enfin, une contribution importante est apportée par la création de la fondation universitaire Paul Cézanne - Savoir, métiers, territoires, dont l'objectif est de réunir le monde universitaire, le monde professionnel et les collectivités territoriales. Cette structure demeure cependant encore peu visible et devra être adaptée au contexte de la fusion.

#### IV – Un accompagnement pédagogique à améliorer

L'Upcam est attachée à l'excellence de ses formations. Mais si l'on en juge au taux de passage du L1 au L2 (29,8 % en 2009-2010), nettement inférieur à celui de l'ensemble des universités, la licence mérite une attention particulière.

Il faut distinguer ce qui relève des pratiques pédagogiques et ce qui relève des moyens techniques. Il est malaisé de se faire une idée précise des premières, faute d'évaluation systématique de la qualité de l'enseignement. Selon l'enquête de l'OVE, seule source disponible, 60 à 90 % des étudiants sont satisfaits des épreuves d'évaluation<sup>1</sup>, mais près de 75 % ne le sont pas des informations et commentaires reçus après les épreuves, ce qui renvoie probablement à une absence de prise en compte des épreuves dans la démarche pédagogique. Pour approfondir l'analyse, on peut se référer au bilan du plan réussite en licence disponible depuis septembre 2008. Divers dispositifs existent : tests de positionnement, remise à niveau, tutorat de soutien, meilleur suivi en TD et en TP. Malgré ces efforts, les résultats restent en demi-teinte. Ceux qui ont effectivement participé aux dispositifs ont mieux réussi, mais comme ils sont peu nombreux, la tendance à la baisse des taux de passage en L2 n'a pas été inversée. Au contraire, on constate une aggravation (36,84 % en 2007-2008, 29,79 % en 2009-2010). Cet échec relatif n'a cependant pas empêché l'Upcam de répondre à l'appel à projets du FEJ concernant les étudiants décrocheurs et de le mettre en œuvre dès 2009. Complément du plan licence, ce projet met l'accent sur la possibilité de réorientation et de 2<sup>ème</sup> chance pour des étudiants en grande difficulté. Les résultats sont encourageants, mais ne portent que sur un petit nombre d'étudiants.

Au regard de ces éléments, on doit reconnaître à l'Upcam une volonté réelle de mieux accompagner les étudiants, mais une efficacité limitée. Le prochain contrat prévoit de poursuivre les actions du plan licence et un espace en ligne animé par des tuteurs créé à l'intention des étudiants de L1. Encore faudrait-il savoir - cet élément n'est pas clairement affiché - si les enseignants partagent cette volonté d'un meilleur accompagnement pédagogique. Existe-t-il en L des équipes capables de porter des projets sur une longue durée ? Ceux-ci ne sont-ils pas surtout pris en charge par des EC de bonne volonté, mais qui arrivent de moins en moins à concilier les responsabilités pédagogiques et administratives avec les exigences de la recherche ? Il n'est pas certain, que, hormis dans les diplômes professionnels performants, le pilotage de proximité soit d'aussi bonne qualité que le pilotage centralisé.

L'accompagnement pédagogique passe également par un ensemble de moyens techniques pour communiquer, pour travailler, pour se documenter. En matière de communication, l'Upcam a beaucoup investi et les résultats semblent très positifs. Une véritable culture en la matière, dont témoigne la qualité des sites web, s'est mise en place. L'environnement de travail numérique (ENT) semble également satisfaisant. L'étudiant qui s'y connecte accède à son bureau virtuel où il trouve les informations relatives à sa scolarité. Même si la formation des enseignants aux Tice ne se fait pas de manière systématique, l'Upcam commence à développer les enseignements en ligne et participe à des universités thématiques. Enfin, la politique documentaire évolue, dans la perspective d'un service commun de la documentation (SCD) unique. L'élargissement des horaires d'ouverture des bibliothèques constitue une amélioration, mais un point noir reste le nombre de places connectables qui n'est suffisant que dans les deux grandes bibliothèques. Or les documents numériques sont de plus en plus consultés ces dernières années (1,5 million en 2010). Dans la future Amu, les ressources devront être mutualisées et le projet d'accès aux ressources documentaires Flora via un serveur unique constituera certainement un moyen d'assurer une meilleure visibilité aux publications de l'établissement.

---

<sup>1</sup> OVE - rapport sur l'évaluation des formations de licence 1 - promotion 2009-2010.





# Stratégie en matière de vie étudiante

L'Upcam affiche de manière volontaire une politique forte de soutien à l'étudiant, dans tous les aspects de sa vie à l'université : aide aux initiatives, accompagnement de la vie de l'étudiant et services opérationnels. Cette politique ambitieuse s'appuie avant tout sur une structuration associant étroitement les étudiants.

## I – Une structuration de la stratégie de vie étudiante autour des acteurs

L'établissement s'est doté, bien avant la loi LRU, d'une vice-présidence confiée à un étudiant. Ce VPE a vu ses missions précisées par le Cevu : représentation auprès des partenaires de la vie étudiante (Crous, collectivités), dynamisation de la vie associative, consultation sur les questions pédagogiques en dehors du contenu strictement académique et suivi de la communication de l'établissement à destination de ses étudiants. Le VPE dispose des moyens utiles à la réalisation de ses missions : il est indemnisé, bénéficie d'un bureau, de lignes téléphoniques... Il est en outre aidé par quatre chargés de mission étudiants nommés par le Cevu sur sa proposition. Comptant parmi les référents du bureau de la Vie étudiante (BVE) de l'Upcam, service rattaché à la direction des Enseignements et de la Vie étudiante, le VPE copilote ainsi, avec la VP du Cevu et celle chargée de l'accompagnement de l'étudiant, l'ensemble des politiques de sa compétence. La présence de trois VP chargés des questions de vie étudiante suggère une attention forte à ces questions.

C'est donc dans un contexte politique favorable que s'inscrit l'action du BVE. Il est doté, en 2011, de 4,8 ETP, pour un budget annuel hors masse salariale qui est passé de 196 k€ en 2008 à 251 k€ en 2010 (hors FSDIE), ce qui apparaît honorable. L'attention de l'établissement doit cependant être appelée sur la pérennité des emplois, s'agissant sans exception d'emplois contractuels (1 A, 1 B, 4 C).

Le BVE joue le rôle d'une plateforme au service des différentes missions de la vie étudiante, auquel s'ajoute celui de la cellule handicap qui lui est intégrée, et qui représente d'ailleurs la charge majeure des emplois. En tant que tel, le BVE a vocation, dans le cadre de la création d'Amu, à fusionner avec ceux des deux autres établissements du site, encore que la question du rattachement reste posée entre le Pres à venir et la future Amu.

## II – Un soutien aux initiatives qui manque de visibilité

La part des droits d'inscription dévolue au Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) suit la réglementation nationale. Quand les crédits annuels ne sont pas tous consommés, l'Upcam les remet à disposition du fonds pour le développement des initiatives, ce qui semble conforme à l'objectif affiché de dynamiser la vie étudiante. Le fonds a ainsi augmenté constamment entre 2008 (84 K€) et 2011 (123 K€). Ce constat pose cependant la question de l'efficacité du dispositif de subventionnement des initiatives étudiantes, compte tenu de l'important reliquat.

La procédure FSDIE, quoique pouvant paraître fastidieuse (avis de la commission puis du Cevu et délibération du conseil d'administration (CA) avant engagement des fonds), est réglementaire et convient aux porteurs de projets rencontrés. Il reste qu'une communication plus importante devrait être envisagée, afin de continuer d'augmenter sensiblement le nombre de dossiers instruits chaque année (43 dossiers en 2008-2009 et 59 en 2010-2011).

L'établissement recense 60 associations étudiantes. Au-delà de la difficulté bien connue à garder des contacts réguliers avec les associations, l'Upcam n'a pas pour l'heure eu recours à une procédure de domiciliation. Au demeurant, très peu d'associations disposent, à la connaissance du niveau central, de locaux, en dehors des organisations représentatives. Dans le domaine de la vie associative, il semble donc que l'université peut améliorer encore son implication.

## III – Une vie démocratique bien soutenue

La vie démocratique est, elle, particulièrement soutenue. Chaque association représentative dispose d'un local (en propre ou partagé) sur chaque campus, et des moyens utiles à l'accueil des étudiants, ainsi que d'un fonds annuel destiné à l'information de ces derniers. Les élus étudiants, globalement satisfaits du degré d'écoute de l'université, estiment assez unanimement ne pas être encore assez associés en amont des décisions importantes. La participation des élus aux conseils y gagnerait probablement en constance ; elle s'élève, en 2010 (dont renouvellement en février), à 69 % de présence au CA et 67 % au Cevu, alors que chaque élu dispose d'un suppléant et que l'Upcam a mis en place un dispositif de valorisation des mandats représentatifs dans la plupart des cursus, sous forme de bonification.

Enfin, notons que l'établissement peut se féliciter d'une hausse sensible du taux de participation aux élections entre 2008 (12,2 % pour le CA) et 2010 (15,31 %), le scrutin se déroulant sur une seule journée, ce qui semble satisfaire les organisations étudiantes.

#### IV – Une politique ambitieuse en faveur des personnes handicapées

L'Upcam mène une politique ambitieuse concernant l'adaptation au handicap. Coordonné par la cellule handicap du BVE, un réseau de référents (associant un EC et un agent administratif) a été créé dans chaque composante, ce qui permet de lever les éventuels problèmes pédagogiques et administratifs. Ce travail est associé à une véritable reconnaissance pour l'EC (12 h équivalent TD). Surtout, l'établissement a mis en place un accompagnement très réussi avec un étudiant valide pour chaque étudiant en situation de handicap déclaré nécessitant une aide personnalisée (30 en 2008-2009, plus de 70 en 2010-2011). Les étudiants accompagnants reçoivent une formation et leur engagement peut être valorisé, par bonification, dans leur cursus. Pérenniser ces actions est nécessaire ; l'attention de l'Upcam est appelée sur l'absence d'appui médical spécifiquement dédié aux étudiants handicapés.

Les actions en faveur du handicap, nombreuses, témoignent en tout cas d'une véritable volonté d'intégration. À l'évidence, ces actions sont efficaces, puisque l'établissement, qui accueillait une centaine d'étudiants en situation de handicap déclarée en 2008/2009, en compte près de 190 en 2010-2011.

#### V – Sport et santé : une stratégie de site aux contours très incertains

Les étudiants de l'Upcam, implantés dans deux villes universitaires, ont la particularité de bénéficier de deux services distincts d'activités physiques et sportives (Siuaps) : celui d'Aix, rattaché à l'Upcam, et celui de Marseille, rattaché à l'université de la Méditerranée. Tous deux ont le statut de services interuniversitaires. Si cette dichotomie territoriale est cohérente dans un souci de gestion au plus près du terrain, il reste que les différences de traitement entre les deux services ne sont pas de nature à favoriser une politique et une offre sportive équilibrée. Par exemple, le Siuaps rattaché à l'Upcam gère lui-même ses locaux, alors que celui de Marseille ne gère que les crédits relatifs aux activités elles-mêmes, et au personnel.

L'offre sportive, sur les deux sites, est riche et manifestement attractive pour les étudiants (une cinquantaine d'activités proposées, un peu plus de 20 % des étudiants de l'Upcam inscrits en 2010-2011). Il reste que cette organisation complexe rend peu lisible la stratégie sportive, d'autant que cette même dichotomie, encore exacerbée, se retrouve à l'échelle des associations, voire lors de compétitions nationales.

À cette situation complexe s'ajoute, s'agissant du Siuaps rattaché à l'Upcam, une baisse des crédits consécutive de la suppression du droit sportif autrefois illégalement obligatoire (430 k€ en 2006, 100 k€ en 2011). Or, si le Pres avait compensé cette baisse dans un premier temps, tel n'est plus le cas aujourd'hui. Le positionnement du Pres est d'autant moins clair quant au sport universitaire que la question du rattachement de chacun des services, revenant *a priori* aux universités Paul-Cézanne et Méditerranée, n'est pas évidente à l'épreuve des faits : le conseil du Pres est invité à se prononcer régulièrement sur des financements alors que les Siuaps sont des services interuniversitaires rattachés aux établissements. Plus grave, le manque de moyens a conduit les services à créer des associations afin d'organiser des événements sportifs que les Siuaps ne peuvent plus financer, avec subventions des FSDIE des universités, bien qu'il ne s'agisse manifestement pas d'initiatives étudiantes conformes à l'esprit du texte.

En matière de santé, un seul service interuniversitaire, non rattaché à l'Upcam, gère l'ensemble des questions relevant de la médecine préventive. En 2009-2010, 57 % des étudiants de l'Upcam convoqués dans le cadre des visites de prévention ont été effectivement reçus, ce taux s'élevant à 51 % pour l'ensemble des étudiants des trois universités convoqués par le Siumpps. En revanche, au-delà de cet aspect positif, le Siumpps gagnerait sans doute à travailler davantage avec les BVE, à tout le moins celui de l'Upcam, qui pourrait l'aider à mieux communiquer auprès des étudiants.

Enfin, s'agissant de la stratégie interuniversitaire, les services des trois universités en charge des questions de vie étudiante doivent pouvoir travailler dès à présent sur les conséquences de la fusion, tant la situation actuelle semble complexe et peu lisible. Du reste, l'Upcam, qui envisage de mettre en place prochainement en interne un comité stratégique pour la vie étudiante, pourrait jouer un rôle moteur dans ce domaine, en envisageant d'emblée de l'ouvrir à l'ensemble des acteurs de vie étudiante du site d'Aix-Marseille.

# Stratégie en matière de partenariats



L'Upcam est fortement impliquée dans de nombreux réseaux de collaboration avec des partenaires académiques, des collectivités territoriales et des représentants du milieu socio-économique, tous placés au cœur de la politique d'établissement depuis le contrat 2004-2007. Elle a su en tirer profit notamment pour soutenir le projet de fusion, manifestement très souhaité par les partenaires désireux de traiter avec un interlocuteur unique.

## I – Partenariats académiques

L'Upcam entretient des relations avec les grands organismes de recherche, établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST) ou industriel et commercial (Epic), Pres et monde socioéconomique, au travers de pôles de compétitivité et d'un Institut Carnot.

Le CNRS est fortement implanté dans la région (2 000 personnes et 200 M€ de budget dont 95 % à Aix-Marseille). Sa principale implantation à l'Upcam concerne le secteur ST, qui concentre la plupart des UMR. Une convention-cadre, signée en 2009 dans le cadre du CQ 2008-2011, est principalement consacrée à la mutualisation, la pluridisciplinarité, la structuration et le développement de campus. L'Institut de recherche pour le développement (IRD), qui accompagne par la recherche le développement des pays du Sud, a conclu une convention-cadre de partenariat en 2010. Sa contribution en moyens, plutôt modeste, concerne le domaine de l'environnement et de l'écologie, par l'intermédiaire de deux importantes unités de recherche communes (Cerege et Imep). Le CEA entretient des collaborations de recherche avec les UR de l'Upcam dans les domaines de la modélisation des phénomènes complexes, de la sécurité des installations et de la gestion des risques et des sciences de l'environnement. L'importance de l'implantation de ces trois institutions en Paca constitue indiscutablement un atout pour l'Upcam et pour la future Amu.

Le Pres fédère actuellement les trois universités d'Aix-Marseille. Ses missions principales sont la préparation de la fusion programmée au 1<sup>er</sup> janvier 2012, la gestion des ED, ainsi que le développement d'activités à l'échelon européen. Après la fusion, le futur Pres, composé des universités, des écoles et de la plupart des grands organismes de recherche, aura pour objectif majeur de créer une stratégie régionale de recherche. Le poids de partenaires comme le CNRS et le CEA représente un atout considérable pour faire émerger de grands projets susceptibles de donner à ce Pres une dimension internationale.

De nombreux UR du secteur ST, notamment le Cerege, l'Institut Fresnel, l'IM2NP, l'ISM2, l'Imep, le LSIS ou le M2P2, sont partenaires de recherche de 11 pôles de compétitivité et traitent directement avec eux. À titre d'exemple, on peut citer le pôle Solutions communicantes sécurisées (SCS), les pôles Eau et mer Paca, à vocation mondiale, ou, à vocation européenne, le pôle Optique et photonique Optitec et celui de Gestion des risques et vulnérabilité du territoire. Des membres des UR siègent dans les CA et les comités stratégiques de ces pôles. Sur le plan de la visibilité de l'activité, il n'est cependant pas certain que l'Upcam en retire un bénéfice à la hauteur de son engagement ; les références à l'établissement sont ainsi quasi-inexistantes sur les sites web de ces pôles. Le futur établissement aura à se doter d'une stratégie de communication adaptée aux enjeux.

## II – Partenariats avec les collectivités territoriales et les représentants du milieu socio-économique

L'Upcam aborde une phase décisive de l'évolution vers l'université unique ; l'évaluation de l'intensité et de la qualité des partenariats avec les collectivités territoriales doit maintenant s'effectuer dans le cadre de cette trajectoire. Les trois universités ont d'abord été réunies au sein d'un Pres "métropolitain", dans une métropole bipolaire dont l'intégration est faible tant à l'échelle des institutions qu'à celle de la conception et de la réalité des infrastructures et des services de transport, et où les tensions politiques, sociales et culturelles restent vives.

Le monde économique local souhaite vivement dépasser cette situation, en témoigne le débat organisé en mai 2010 par l'Union pour les entreprises des Bouches-du-Rhône (UPE 13) réunissant plus de 200 chefs d'entreprise. Le président de l'Upcam y a plaidé la nécessité de la fusion "pour exister au plan national et international", celui de la chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence a souligné le besoin de construire une métropole. Un an plus tard, le projet de fusion, adopté par toutes les parties, commence à se concrétiser, mais la période de transition qui s'annonce longue pourrait redonner vie à certaines oppositions. La relative non-intégration de la métropole Aix-Marseille constitue un point faible du dispositif ; la fusion des universités actuelles peut devenir un facteur d'accélération du processus d'intégration globale.

La région Paca souhaiterait faire prévaloir une vision plus globale de ses universités, qu'elle a dessinée dans le Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, établi en 2006. Elle n'abandonne pas l'ambition de la construction d'un pôle universitaire et scientifique régional unique. Elle insiste sur l'ouverture et le rayonnement sur l'ensemble du pourtour méditerranéen. Cette vision est, de son point de vue, perturbée par l'existence de deux académies sur son territoire. Elle cherchera à la faire prévaloir à nouveau dans l'établissement du futur Pres régional, dont le siège est prévu à Aix.

L'Upcam, puis dès 2012 la future Amu, devrait s'inscrire plus résolument dans le contexte très favorable de la région Paca pour en devenir un acteur à part entière. Depuis 2006 en effet, le conseil régional développe des Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (Prides), regroupements d'entreprises, d'unités de recherche, d'associations, qui visent à créer des écosystèmes de croissance pour les entreprises, avec une action bien plus étendue que celle des pôles de compétitivité. Au nombre de 29, ces réseaux d'entreprises couvrent un large éventail de secteurs économiques dans l'industrie, les services, la culture et les technologies vertes. En 2009, ils comptaient plus de 3 000 entreprises membres, représentant 165 000 emplois, soit 17 % de l'emploi régional hors administrations publiques. Ils répondent à une volonté du conseil régional de ne pas cantonner l'innovation aux seuls secteurs des hautes technologies et de la diffuser largement dans l'ensemble du tissu économique. Cette volonté correspond à la réalité du tissu industriel local, constitué de petites entreprises dont beaucoup, bien qu'innovantes, ne peuvent vivre ou se développer sans une coopération et une entraide ; elle demande, pour être efficace, un approfondissement du partenariat avec l'université, qui se réalise déjà mais pourrait être mieux intégré dans les stratégies de recherche et de formation.

À travers les projets collaboratifs menés en s'appuyant sur les ressources des UR impliquées dans les Prides et face aux évolutions démographiques actuelles, les employeurs ont nettement pris conscience du potentiel offert par les formations universitaires. L'accent est désormais porté sur la capacité d'adaptation liée à la qualité de la formation bien plus que sur une adéquation "sur mesure" des formations professionnalisantes à des métiers définis de façon étroite. La volonté des PME du département d'embaucher directement des diplômés de l'université, sans une première expérience dans une grande entreprise, est clairement affirmée et s'étend aux docteurs. Cette nouvelle appétence doit être prise au sérieux : l'ensemble de l'environnement régional qui se dessine constitue un gage de réussite, à travers l'implication de la Région pour promouvoir "l'innovation par les compétences".

La convergence stratégique entre la collectivité régionale et le monde économique constitue un point fort pour le développement de l'université et la réussite de la fusion. Cependant, une grande partie de l'énergie stratégique de l'Upcam a été absorbée par le projet et l'objectif de cette fusion. Pendant ce temps, l'environnement économique et institutionnel régional - avec notamment la transformation récente de l'organisme de valorisation Valorpaca en Satt Paca-Corse - continue à évoluer rapidement et instaure une dynamique dans laquelle la future Amu, en tant que telle, devra rapidement s'imposer comme un acteur majeur. C'est l'une des priorités que l'établissement unique doit se donner, ainsi que l'organisation et les moyens de la respecter.

# Stratégie en matière de relations internationales



Les relations internationales (RI) sont toujours présentées comme enjeu majeur pour l'Upcam. Cet affichage a conduit l'établissement à pratiquer une politique volontariste de restructuration des services concernés et à poursuivre ses actions sur le plan de la formation comme sur celui de la recherche. Les résultats de cette politique restent toutefois difficilement évaluables en raison, notamment, du caractère incomplet des indicateurs.

## I – Une restructuration des services de relations internationales

Avec la mise en place de la nouvelle présidence en 2008 s'est opérée une centralisation des services des RI au sein de l'Upcam : le VP en charge de ce secteur est désormais accompagné d'un conseil de politique internationale (CPI) et, depuis janvier 2011, d'une direction des relations internationales (DRI) qui, avec 16 agents, regroupe le service administratif des relations internationales de l'Upcam et ceux de ses composantes, à l'exception des trois instituts qui conservent leur autonomie ; certains de ces agents, pour des raisons de proximité avec les étudiants, exercent leurs fonctions auprès de celles-ci.

Cette restructuration était destinée à faire émerger une véritable culture des relations internationales au sein de l'établissement, le CPI rassemblant une équipe de responsables pour déterminer la politique à suivre et, en conséquence, arbitrer l'attribution de crédits aux différents projets ou encore décider des conventions à adopter ou renouveler. De fait, la politique exprimée ne manque pas de cohérence, le choix étant que le qualitatif prime le quantitatif. Grâce à l'Institut d'études françaises pour étudiants étrangers (IEFEE), fonctionnant sous l'autorité du VP RI, l'accent est mis sur la nécessité d'accueillir des étudiants étrangers ayant une maîtrise suffisante du français. L'Upcam distingue, parmi les 180 accords interuniversitaires, ceux qui sont actifs et ceux qui ne le sont pas ou plus. Enfin, le "ciblage" est préféré au "saupoudrage" en ce sens que sont privilégiées trois grandes zones géographiques d'action : les pays du pourtour méditerranéen, l'Union européenne et l'Asie. Un chargé de mission Méditerranée assiste le VP RI.

Les fruits de cette politique d'établissement sont encore difficiles à évaluer et celle-ci devra nécessairement s'adapter à la fusion à venir. En ce domaine comme ailleurs, l'enjeu sera de savoir si, dans un nouvel et désormais unique établissement de 70 000 étudiants, chaque secteur disciplinaire ne sera pas tenté de retrouver une autonomie d'action. Ce risque ne doit toutefois pas être exagéré, compte tenu du fait que les trois universités existantes ont déjà su grouper leurs efforts pour des actions communes sur le plan international, telles que l'élaboration d'un guide bilingue de l'étudiant étranger ou la participation à des salons de Campus-France à l'étranger.

## II – Des activités internationales de formation et de recherche en cours de renforcement

Mentionnons en premier lieu l'indiscutable attractivité de l'Upcam pour les étudiants étrangers. Le pourcentage de ces derniers est passé de 12,8 % en 2009 à 16,26 % en 2010 et paraît en 2011 stabilisé à ce niveau. 24 % d'entre eux viennent de l'Afrique du Nord et du Proche-Orient, 20,51 % de l'Asie et 45% de l'Union européenne.

Les étudiants étrangers rencontrés expriment globalement leur satisfaction quant à leurs modalités d'accueil tandis que les étudiants sortants regrettent généralement l'insuffisance de leur préparation linguistique et, parfois, un manque de suivi et de reconnaissance de leurs études et examens à l'étranger. Ces derniers pointent aussi l'absence de sensibilisation aux échanges internationaux en L1.

En ce qui concerne les formations à caractère international dispensées à l'Upcam, soulignons le développement de programmes Erasmus-Mundus : six en cours de fonctionnement (5 M et 1 D) dans les différents champs disciplinaires de l'université, qui est coordinatrice pour trois d'entre eux. La politique des doubles diplômes apparaît en revanche trop en retrait au regard des potentialités de l'établissement. Trois réalisations sont mentionnées en M2, en gestion, en management public et en droit, avec des partenaires d'Amérique du Nord. Par ailleurs, trois formations, deux en sciences et une en économie, sont délocalisées en Asie du Sud-Est. Elles sont assurées avec le concours d'EC locaux et financées par les droits d'inscription. Leur mise en œuvre obéit à une charte de bonnes pratiques qui garantit la qualité du diplôme national délivré. Notons toutefois que ces réalisations s'écartent largement des zones géographiques privilégiées, ce qui montre les limites de la politique affichée.

Les aspects internationaux des activités de recherche sont particulièrement difficiles à évaluer compte tenu de la grande dispersion des informations à ce sujet. Peu de progrès ont été réalisés au cours des quatre dernières années et, selon un constat assez général, ces actions obéissent davantage à une politique de laboratoire, sur la base de contacts personnels et de relations de confiance, qu'à une politique d'établissement. Cela n'empêche pas un nombre significatif de *visiting professors*, en moyenne 70 étrangers par an invités pour un séjour d'au moins un mois (90 en 2009). En revanche, les co-tutelles de thèse restent très minoritaires, sans doute moins du fait d'une absence de volonté politique que des difficultés et lourdeurs administratives inhérentes à la réglementation en vigueur.

À l'échelle centrale, l'Upcam soutient le développement international de la recherche, ainsi par des actions de veille informationnelle portant notamment sur les appels d'offres internationaux, par un soutien linguistique ou encore par une incitation à la coopération scientifique. À cet égard, on remarque des réalisations comme l'école doctorale de la Méditerranée qui, dans le secteur juridique, permet des rencontres annuelles de chercheurs de tout le pourtour méditerranéen et le collège doctoral constitué, en 2008, au sein du Pres d'Aix-Marseille, avec quatre universités tunisiennes partenaires dans le domaine de la recherche scientifique et de l'innovation technologique. La fusion des trois universités ne devrait que renforcer l'attractivité et la lisibilité internationales du futur établissement unique.

# La gouvernance



La gouvernance de l'université Paul Cézanne est marquée par des transformations récentes et profondes qui ont modifié de façon significative son organisation et son pilotage. Ces évolutions trouvent leur origine dans le constat de dysfonctionnements internes et dans une situation financière très dégradée. La nécessité de mettre en œuvre des changements profonds est apparue inéluctable tant en externe, avec l'évaluation de l'AERES et le rapport de l'IGAENR, qu'en interne, y compris par le personnel Biatos. Ces changements étaient d'autant plus nécessaires que l'Upcam, dans le processus de fusion prévu pour 2010 et repoussé au 1<sup>er</sup> janvier 2012, souhaitait être un acteur à part entière de la nouvelle université.

Cette politique s'est traduite par des résultats probants dans la gestion politique, administrative ainsi qu'en matière financière, avec en toile de fond la volonté de développer le sentiment d'appartenance à l'université Paul Cézanne. La stratégie mise en œuvre a consisté à recentrer un grand nombre d'activités autour des services centraux, en les dotant d'une légitimité politique qui parfois faisait défaut et laissait une autonomie sans doute trop importante aux composantes de l'université.

## I – Un fonctionnement institutionnel efficace

La multiplicité des sites et les perspectives de fusion des trois universités auraient pu constituer un obstacle dans la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance. Cela n'a pas été le cas et cette situation n'a altéré en rien la politique de changement qui a été menée à bien.

Le fonctionnement des trois conseils n'appelle pas de commentaires, sinon pour souligner la fréquence des réunions et la volonté de l'université d'associer réellement aux débats du CA les étudiants et les personnalités extérieures. L'université organise des CA stratégiques et d'autres avec un ordre du jour plus traditionnel pour favoriser une participation accrue de ces dernières. Dans la perspective de la fusion, l'Upcam a organisé trois congrès d'établissement, rassemblant les trois conseils, pour que cette instance se prononce par un vote solennel sur l'université unique.

Le comité de direction, composé, autour du président, des VP statutaires, de la direction générale des services (DGS), de celle des ressources humaines (DRH), de l'agent comptable et de deux représentants du personnel, se réunit tous les quinze jours ; c'est au sein de cette instance que sont mises en œuvre les orientations stratégiques votées en CA. C'est également là que sont examinés les contrats d'objectifs et de moyens amorcés en 2009 et passés avec l'ensemble des composantes de l'établissement. Cette initiative a permis de préserver un nécessaire équilibre entre une gouvernance centralisée plus forte et une autonomie de gestion des composantes.

De nombreuses compétences ont été transférées du CA de l'Upcam au Pres, en particulier la gestion du plan Campus, le collège doctoral et la cellule Europe, parmi les attributions les plus notables de ce qui constitue le Pres pré fusionnel des trois universités. Un nouveau Pres de projet, Provence Méditerranée, dont le siège sera situé à Aix-en-Provence, est appelé à définir une stratégie à long terme destinée à valoriser la recherche, à œuvrer avec les pôles de compétitivité tout en développant une forte identité culturelle. La recherche constante d'un équilibre entre les pouvoirs et les différents sites est sans doute légitime. Pour autant, les compétences du nouveau Pres, les moyens dont il disposera et sa gouvernance posent des questions qui devront être clarifiées et dont les réponses devront être partagées par l'ensemble des acteurs.

## II – Une situation financière redressée

Dans le cadre de la refonte générale des services centraux, la direction financière, sous l'autorité de la DGS, a fait en 2008 l'objet d'une restructuration, avec la nomination d'une nouvelle responsable, à la faveur de la séparation des fonctions d'agent comptable et de directeur financier. Le service a retrouvé une crédibilité perdue et participé au redressement financier de l'université tout en collaborant activement à la mise en place des RCE en 2010 et à l'introduction dans la gestion financière de l'application Sifac au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Parmi les bonnes pratiques adoptées par l'université dans la conduite de sa politique financière, on retiendra la lettre de cadrage adressée aux responsables financiers des composantes et l'arrêt du recours au système de facturation interne, dont les impayés représentaient un total de 2,3 M€ en fin d'exercice 2007. La création d'unités budgétaires spécifiques et le souci d'établir un dialogue constant avec les composantes lors de la construction du budget caractérisent ces changements. Enfin, une commission des finances, réunie et présidée par le président de l'Upcam, confère une bonne visibilité d'ensemble à cette direction.

Dans l'organisation actuelle, la séparation entre ordonnateur et comptable est pertinente. Toutefois, pour conforter la stratégie de l'Upcam dans ce domaine, il serait souhaitable qu'un débat d'orientation budgétaire soit organisé à l'automne, en amont du vote du budget, pour faire de celui-ci l'instrument de la politique de l'établissement.

Les efforts accomplis par l'établissement sont perceptibles dans la présentation des documents, notamment le compte financier, dont il convient de souligner la qualité.

En 2011, le budget consolidé de l'université, désormais passée aux RCE, s'est élevé à 174 M€ dont 35 pour le fonctionnement et 19 pour l'investissement. Le montant des dépenses de personnel atteint quant à lui 120 M€.

Les résultats financiers se sont nettement améliorés, d'une part du fait des mesures prises signalées ci-dessus mais également pour la maîtrise des dépenses de fonctionnement. Cela se vérifie à l'examen des trois indicateurs suivants sur les exercices 2006 à 2009, en euros.

Pour l'année 2010, les performances se sont améliorées. Le compte financier affiche ainsi un résultat de 3,8 M€, une capacité d'autofinancement de 5,6 M€, ainsi qu'un fonds de roulement de 13,9 M€. Le redressement est spectaculaire et la situation financière ne constitue plus le point noir de l'établissement mais devient au contraire un atout pour l'avenir.

Années	Résultats de l'exercice	Fonds de roulement mobilisable	Capacité d'autofinancement
2006	- 1 373 314	13 468 025	- 73 779
2007	- 269 625	10 185 884	2 482 045
2008	- 871 516	10 202 213	+ 1 401 839
2009	216 254	10 236 322	9 887 919

Le pourcentage d'exécution budgétaire global s'établit à un peu plus de 90 % de la prévision budgétaire initiale. L'Upcam doit pouvoir, en fonctionnement surtout, améliorer le taux, qu'il convient de surveiller.

L'Upcam a mis en place un service facturier depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 sur les deux sites, ce qui peut poser question sur l'efficacité et l'intérêt d'une double localisation pour un service qui, par nature même, doit être centralisé, et qui, en outre, est bien pourvu en emplois administratifs.

Service central de création récente (2009), le contrôle de gestion a pour mission d'élaborer des tableaux de bord destinés à la gouvernance quant à la situation financière, de mettre en œuvre la comptabilité analytique et de travailler sur les coûts complets des contrats de recherche. Ce service est également chargé du suivi des indicateurs du CQ en cours, initiative extrêmement pertinente. À l'avenir, le contrôle de gestion devra accompagner le changement culturel de l'université et sans doute aussi de la future Amu. Assez récente au sein de l'établissement, cette fonction devra être pérennisée et renforcée.

### III – Une gestion des ressources humaines (GRH) modernisée

Dans le cadre de la restructuration, les services centraux de la DRH sont passés de 22 à 36 personnes, redéploiement qui n'a pas suscité de tensions particulières au sein des composantes. Le pilotage et les actes de gestion collective sont confiés aux services centraux de l'université pendant que les composantes conservent une gestion individuelle de proximité.

La prévention des risques sociaux est au cœur des préoccupations de la DRH. Une des réponses politiques à cette interrogation a consisté à développer le dialogue social entre l'équipe présidentielle et les composantes mais aussi au sein des composantes elles-mêmes. Tout nouveau projet (RCE, Sifac, restructuration) donne lieu à l'organisation de groupes de travail thématiques. Il en va de même pour la fusion à venir. Cette démarche est systématique, et en cela originale. La qualité du dialogue social a largement facilité l'acceptation de ces importants changements.

Loin de freiner les initiatives de la DRH, l'importance de ce dialogue les a au contraire facilitées. Le recrutement des EC passe par des comités de sélection. Il ressort des travaux de ces comités que les recrutements extérieurs à l'Upcam sont comparables à ce qu'ils étaient lors de la procédure précédente. Les responsables de l'université relèvent toutefois le coût et la lourdeur de cette procédure de recrutement. Signalons aussi que pour les emplois vacants d'EC, l'université redéploie 20 % de ces vacances auprès de porteurs de projets. Ce BQE ne peut que dynamiser la formation et la recherche. Il sera mis en œuvre par la future Amu.



La DRH assure le contrôle des heures complémentaires (HC) et on note à cet égard que leur volume est stable depuis trois ans. La dépense stabilisée s'élève à 5,9 M€. Ces HC correspondent à des besoins de formation. Les vacataires sont recrutés à l'initiative des composantes, mais gérés par la DRH, avec validation par le conseil scientifique. L'examen des catégories d'emplois Biatos fait apparaître que l'Upcam emploie 25 % d'agents de catégorie A, 25 % de catégorie B et 50 % de catégorie C. Cette répartition n'est plus tout à fait conforme aux missions nouvelles et à la qualification des tâches des agents. L'établissement devrait s'interroger sur les transformations des emplois de la catégorie C en emplois de la catégorie B. Quant aux filières, on observe la présence très forte de la filière ITRF, de l'ordre de 85 %, par rapport à la filière administrative. Enfin, il convient de souligner les efforts déployés dans le domaine d'intégration du personnel non titulaire et dans celui de la formation continue des agents, très active. À titre d'exemple, l'application Sifac a donné lieu à des actions de formation dispensée à plus de 140 d'entre eux en 2010. L'Upcam a su recruter des cadres administratifs, souvent très performants, qui ont largement participé au redressement de la situation. Il est souhaitable que ces compétences soient conservées et valorisées dans la future Amu.

#### IV – Un développement significatif de la politique immobilière

À l'instar de bon nombre de services qui se sont étoffés, la direction Patrimoine, logistique et prévention est passée de 45 agents en 2007 à 143 en 2011 ; son activité se déploie sur 26 sites et 2 campus. Cette centralisation des missions et du personnel auprès de la direction immobilière n'a pas engendré de tensions particulières.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été voté par le CA de l'Upcam, il représente un volume de crédits de 76,4 M€ dont 37,5 seront réalisés hors maîtrise d'ouvrage de l'université. Quant à l'activité proprement dite des services immobiliers, on constate que l'Upcam effectue peu de travaux en régie sur ses sites et externalise ses principaux chantiers. Le montant annuel des travaux de maintenance immobilière s'élève à 1 M€. L'Upcam est éligible au plan Campus et cette circonstance a modifié sensiblement le contenu du projet État-Région. Avec la fusion programmée le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le nouveau SPSI devrait concerner 5 campus, 58 sites et 277 bâtiments. L'opération Campus, prévue sur cinq ans, s'élève à 250 M€, auxquels s'ajoutent les 170 M€ composés de crédits CPER, de crédits fléchés et de sécurité.

Dans la perspective de la fusion, l'Upcam a entrepris la refonte du bilan de l'université. Les opérations se sont achevées en 2011 et consistent à "nettoyer" le haut du bilan de l'université en valorisant les biens mobiliers et immobiliers de l'université. Cette opération est indispensable afin que la valeur des biens patrimoniaux de l'université inscrite à l'actif de son bilan corresponde à la réalité économique. Ce travail essentiel, réalisé par l'agent comptable et France Domaine, nécessite un vote spécifique du CA de l'Upcam.

#### V – Un système d'information (SI) rénové

Longtemps tiraillée par des rivalités internes, la direction des services informatiques (DSI) a rejoint en 2008 les services centraux restructurés et paraît aujourd'hui bénéficier de la reconnaissance des acteurs de l'université.

Désormais, l'organisation du SI est articulée en trois niveaux. Un premier niveau, politique, est confié à un vice-président, qui travaille très étroitement avec le président, la DGS et le directeur de la DSI. Le second est celui du responsable de la DSI et le troisième correspond à celui des opérateurs, avec un chef de projet par métier.

Les responsables de la direction ont pour projet de développer l'usage du SI par les étudiants et les EC. L'Upcam organise un stage de prérentrée pour les étudiants de L1, qui inclut une démonstration des services numériques et un exercice pour valider les compétences du C2I. Très hétérogène, le niveau d'appropriation parmi les EC doit être amélioré.

La DSI est organisée en cinq pôles. À la direction centrale, l'équipe compte 30 personnes dont 15 ingénieurs. Au sein des composantes, 43 personnes assurent une gestion de proximité et 6 ont la charge du réseau et travaillent sous l'autorité du DSI sur le futur réseau interuniversitaire. Si la présence d'informaticiens dans les composantes et les sites est nécessaire, on s'interroge sur la nature de leurs missions par rapport à celles des services centraux : les besoins des sites restent à analyser, le potentiel affecté à cette fonction apparaît relativement important. La centralisation a en tout cas permis d'assainir la situation : les composantes mettaient en œuvre leur propre système d'information, la rénovation des SI a mis fin à ces pratiques.

D'un point de vue tant politique que technique, la fusion à venir se trouve au cœur des préoccupations des responsables de l'Upcam. Des rencontres régulières ont lieu entre responsables politiques et responsables techniques. Le choix a été fait de conserver les trois systèmes d'informations et de bâtir progressivement le nouveau SI.

## VI – La préparation de la fusion : active mais techniquement incomplète

La fusion à venir résulte de la volonté des présidents des universités d'Aix-Marseille. La présence des sciences dans les trois universités, ou encore celle de l'économie dans deux d'entre elles, constitue l'un des éléments déterminants de la décision de fusionner. Le processus s'est imposé progressivement à tous les acteurs et aux partenaires extérieurs et a bénéficié également de l'appui décisif du recteur de l'académie, appelé à exercer la fonction d'administrateur durant la période transitoire jusqu'à l'élection du nouveau président.

Les collectivités territoriales, dans une forte période d'incertitude institutionnelle quant à leurs compétences futures, sont très favorables à la fusion des trois universités. La Région Paca avance deux arguments. Le premier concerne la politique d'excellence : le regroupement universitaire favorise les missions d'excellence et également celles qui le sont moins, le bon exemple tirant l'université vers le haut. Le second est que l'université a "quelque chose à faire" en Méditerranée, la fusion favorisera son rayonnement, et la future Amu doit accroître son influence dans le bassin méditerranéen et poursuivre sa vocation de terre d'accueil. Les relations qui se sont établies avec le monde socioéconomique sont empreintes de confiance réciproque. Les projets existent et les partenariats se développent. Pour les responsables locaux, la loi LRU a été décisive à cet égard et la méfiance qui pouvait exister entre les mondes universitaire et économique a disparu. Prometteuse, l'approche que peut avoir le monde économique de l'établissement unique devra être confirmée.

La future université d'Aix-Marseille devrait être organisée autour de cinq grands secteurs (arts, lettres et sciences humaines, droit et services politiques, économie et gestion, santé et sciences et technologie), aux côtés desquels subsistent l'IUFM et les IUT de l'académie. Chaque secteur sera représenté au sein du conseil scientifique par trois membres. Un vice président de secteur, proposé par les composantes du secteur, sera nommé par le président de l'université. Trois niveaux d'administration sont retenus : le niveau des composantes, chargé de l'organisation et la gestion pédagogique, de la gestion financière (budget, engagement), de la gestion du patrimoine et de la gestion RH de proximité. Le niveau des campus accueille les services mutualisés dans les domaines des finances, des achats, de la scolarité administrative, du patrimoine et de l'hygiène et sécurité. Le niveau central, sous l'autorité du président, regroupe les services communs ayant des compétences transversales (BU, sport, médecine préventive...) et les services centraux placés sous l'autorité du DGS avec des missions de gestion, d'impulsion, d'animation, de conseil... Le niveau intermédiaire va jouer un rôle clé dans la fusion et il importe que les compétences respectives des uns et des autres soient parfaitement identifiées. Les responsables de l'université souhaitent procéder en pratiquant une politique de structuration progressive, et l'organisation administrative retenue peut être appelée à évoluer. Les zones de compétence seront formalisées entre la gouvernance et les niveaux grands secteurs et composantes.

La fusion se réalisera de manière progressive : au point de vue technique, les degrés de préparation des universités semblent très différents et le risque que la fusion avance très diversement est réel. C'est le cas, notamment, des outils de gestion où deux universités sur trois utilisent Sifac. C'est encore le cas en matière de GRH où subsistent trois systèmes différents dans l'attente de l'arrivée programmée du logiciel Siham. Le 1<sup>er</sup> janvier 2012 ne sera donc qu'un pas supplémentaire dans le processus de fusion et l'université unique sera encore à construire.

Le nombre de réunions politiques et techniques organisées dans la perspective de la fusion est considérable. La situation du personnel, notamment Biatos, constitue un enjeu essentiel pour la réussite de la fusion. L'Upcam n'envisage pas d'imposer des changements d'affectation et elle souhaite constituer des nouveaux services sur la base du volontariat ou en redéployant les agents au sein de leur unité actuelle. À moyen terme, cette posture apparaît peu réaliste et pourrait freiner la dynamique constatée.

La fusion est appréciée diversement en interne. La majorité des personnes, compte tenu des engagements pris, ne nourrissent aucune inquiétude dans la mesure où elles ne sont pas appelées à changer de fonction ou de lieu de travail ; il n'en va pas de même pour les UFR appelées à fusionner. Il convient de souligner le travail mené par le président de l'Upcam qui a pris l'initiative, à plusieurs reprises, de réunir le personnel de l'établissement pour expliquer l'avancement du projet et les enjeux de la fusion.

# Stratégie en matière de communication

Que la communication soit devenue depuis 2008 un enjeu majeur pour l'Upcam ne fait aucun doute. En témoigne l'importance des moyens accordés au service qui a été transformé en une direction rattachée à la présidence : recrutement d'un directeur de l'information et de la communication et d'un infographiste, augmentation du budget hors masse salariale, installation de la nouvelle direction à l'étage de la présidence.

Cette orientation, fortement relayée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'université, s'est traduite par une série d'actions significatives : charte d'utilisation du logotype et charte graphique, "bandeaux internet" sur tous les sites, site web d'actualités quotidiennes, présence de l'université sur les réseaux sociaux, lettre en ligne diffusée auprès des étudiants, écrans d'affichage dans tous les campus, magazines de valorisation de l'expertise universitaire, manifestations culturelles, opérations de sensibilisation à la culture scientifique...

À l'Upcam comme ailleurs, le sentiment d'appartenance à des entités ou à des sites qui font partie de l'université est souvent plus fort que celui de l'appartenance à celle-ci en tant que telle. Ce phénomène est ici aggravé du fait que l'université, créée en 1973, n'a pris le nom de Paul Cézanne qu'en 2004, mais aussi, comme cela a déjà été souligné, qu'elle se trouve sur plusieurs sites. La visibilité à l'égard de l'extérieur fait également problème. Pour les partenaires du monde socioéconomique, l'entité (composante, UR, formation) avec laquelle ils sont en contact continue souvent à avoir plus de réalité que l'université.

Il faut donc reconnaître à l'Upcam le mérite d'avoir développé dans ce contexte difficile une véritable politique de communication qui, portée par la force de sa nouvelle gouvernance, a renforcé son image et la cohésion de son personnel. La question se pose toutefois de la conciliation entre l'affirmation forte de l'identité de l'Upcam et la perspective de sa dissolution dans un ensemble plus vaste ? N'y a-t-il pas là une contradiction difficilement surmontable ? *Quid*, même si c'est anecdotique, de la marque "Université Paul Cézanne" déposée auprès de l'INPI en vue d'ouvrir une boutique de produits dérivés ? Une réponse a peut-être été apportée lors de la célébration par l'Upcam en 2009 de six siècles de droit à Aix avec le slogan "1409 : l'université à Aix - 2009 : les universités d'Aix-Marseille", qui fait de cet héritage un patrimoine commun.

Encore faut-il que la référence à l'Upcam soit abandonnée et que le sentiment encore fragile d'appartenance à celle-ci (à titre d'exemple, la charte concernant la signature des publications n'est pas toujours respectée) soit transféré à la nouvelle université. Or aucune stratégie pour y parvenir n'est indiquée. Le risque existe que le sentiment d'appartenance à l'Upcam ne se reporte pas sur le nouvel établissement et que ne se réactive celui d'appartenance aux composantes, au moins à celles qui sont moins directement concernées par la fusion, à savoir la faculté de Droit, l'IAE et l'IMPGT.



# Conclusion et recommandations



Pluridisciplinaire hors santé, lettres et sciences humaines, l'université Paul Cézanne - Aix-Marseille 3, principalement installée dans ces deux agglomérations, totalise 21 000 étudiants répartis sur cinq campus. La population étudiante se partage entre six composantes : trois UFR (droit et science politique; sciences et techniques ; économie appliquée) et trois instituts (IUT, IAE, IMPGT). L'Upcam est aussi l'établissement de rattachement de l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence. En 2009, l'université totalisait 943 chercheurs et enseignants-chercheurs, dont 591 EC titulaires, et employait 899 agents en personnel de soutien (dont 708 Biatos titulaires), pour un budget exécuté dépassant 60 M€. Depuis le passage de l'Upcam aux RCE, le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le budget consolidé s'élève à 175 M€. L'Upcam doit fusionner en 2012 avec les deux autres universités du site en une université unique, Aix-Marseille Université, pour devenir la plus grande université de France avec 70 000 étudiants.

L'Upcam dispose d'un potentiel de recherche important regroupé en secteurs de tailles inégales : à côté des deux gros secteurs que sont les sciences juridiques et politiques (1 UMR, 12 EA) et les sciences et technologies (1 UPR, 11 UMR dont 7 en tutelle principale), le secteur des sciences économiques et de gestion (1 UMR et 1EA) est plus modeste. Le budget consacré à la recherche était en moyenne annuelle de 17 M€ au cours du dernier contrat quadriennal. La recherche, de qualité, s'appuie désormais sur une stratégie mieux affirmée et un pilotage plus clair, avec des moyens mieux adaptés, même si des lacunes demeurent, par exemple en production d'indicateurs de suivi des activités.

Il faut reconnaître à l'Upcam le mérite d'avoir conforté la qualité de son offre professionnalisée, garante de son attractivité, d'avoir su améliorer son pilotage institutionnel et ses structures d'accompagnement. Il reste cependant des points faibles, notamment la complexité de l'offre et l'insuffisance du système d'information et d'évaluation qui n'autorise pas une véritable démarche "qualité". L'Upcam affiche une politique forte de soutien à l'étudiant, dans tous les aspects de sa vie à l'université. Cette politique ambitieuse s'appuie avant tout sur une organisation associant étroitement les étudiants. L'Upcam pourrait jouer un rôle moteur en préconisant l'application de ces bonnes pratiques à l'ensemble des acteurs de vie étudiante du site.

Pour ce qui est de sa politique de partenariats, l'Upcam entretient de bonnes relations avec les grands organismes de recherche, le Pres et les milieux socioéconomiques, via des pôles de compétitivité et un Institut Carnot. La convergence stratégique entre la collectivité régionale et le monde économique constitue un point fort pour le développement de l'université et la réussite de la fusion. Au titre des relations internationales, toujours qualifiées d'enjeu majeur pour l'Upcam, on observe une louable réorganisation des services compétents ainsi que le maintien d'une forte attractivité pour les étudiants étrangers ; en revanche, la politique de développement de formations à caractère international doit être renforcée, notamment en droit.

Critiqué pour sa gouvernance dans les rapports de l'AERES et de l'IGAENR qui ont précédé le contrat 2008-2011, l'Upcam a compris la nécessité de se restructurer et de redresser ses finances, ce qu'elle a fait avec énergie et détermination. Cet effort s'est traduit par des résultats probants dans la gestion politique et administrative ainsi qu'en matière financière, avec en toile de fond la volonté de développer le sentiment d'appartenance à l'université Paul Cézanne. La stratégie mise en œuvre a consisté à recentrer un grand nombre d'activités autour de services centraux en les dotant d'une légitimité politique qui parfois faisait défaut et laissait une autonomie sans doute trop importante aux composantes de l'établissement.

Le bilan en matière de communication est également positif. L'image de l'université et le sentiment d'appartenance à celle-ci sont renforcés. Des incertitudes demeurent cependant pour l'avenir, dans la perspective du futur établissement unique.

Restructuration et fusion sont désormais en bonne voie à l'Upcam, et la future université unique a toutes les chances d'obtenir la reconnaissance qu'elle vise et que dans bien des domaines elle mérite.

## I – Les points forts

- La gouvernance nouvelle, forte et efficace ;
- Le dialogue social, outil au service de l'évolution et de la modernisation des structures ;
- La politique volontariste au service de la fusion ;
- L'attractivité de la formation notamment en master et doctorat ;
- La qualité de la recherche, qui a permis l'émergence de pôles d'excellence.

## II – Les points faibles

- Le maintien de l'éclatement des sites avant et après la fusion ;
- La tendance à sous-estimer les problèmes et les risques liés à la fusion ;
- La nette insuffisance du système d'évaluation des enseignements et des formations ;
- L'efficacité limitée de l'accompagnement pédagogique en licence.

## III – Les recommandations

- Continuer à cultiver un lien étroit avec un environnement socioéconomique très majoritairement favorable à la fusion ;
- Développer les partenariats internationaux et, notamment, la double diplomation dans le secteur juridique ;
- Mettre en œuvre une véritable démarche qualité ;
- Faire de la fusion une opportunité pour la mise en œuvre d'une politique de site en matière de vie étudiante ;
- Préciser les rôles respectifs du Pres Provence-Méditerranée et de la future Amu, et le cas échéant de l'Idex.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ACL / ASCL	Article (dans une revue) à comité de lecture / Article (dans une revue) sans comité de lecture
AMSE	Aix-Marseille sciences économiques
Amu	Aix-Marseille Université
ANR	Agence nationale de la recherche
ASTERisques	Accélérateur pour les sciences de la Terre

## B

Biatos	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
BQE	Bonus qualité emploi
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
Cerege	Centre européen de recherche en environnement et géosciences de l'environnement
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets État-Région
CQ	Contrat quadriennal
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction du système d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein

## F

FC	Formation continue
FEJ	Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
FR	Fédération de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillissement technicité

## H

HC	Heure complémentaire
----	----------------------

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Iatos	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
I dex	Initiative d'excellence
IEFEE	Institut d'études françaises pour étudiants étrangers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IM2NP	Institut matériaux microélectronique nanosciences de Provence
Imep	Institut méditerranéen d'écologie et de paléoécologie
IMPGT	Institut de management public et gouvernance territoriale
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irphe	Institut de recherche sur les phénomènes hors équilibre
Iusti	Institut universitaire des systèmes thermiques industriels
IUT	Institut universitaire de technologie
ITA	Ingénieur, technicien, administratif

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>ème</sup> année, 3 <sup>ème</sup> année
Labex	Laboratoire d'excellence
LCP	Laboratoire chimie Provence
LMA	Laboratoire de mécanique et d'acoustique
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
Lsis	Sciences de l'information et des systèmes

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>ème</sup> année
M2P2	Mécanique, modélisation et procédés propres
MEC	Mécanique et complexité
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## O

Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

Paca	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PES	Prime d'excellence scientifique
Piim	(Laboratoire de) Physique des interactions ioniques et moléculaires
PME	Petites et moyennes entreprises
POIP	Plateforme d'orientation et d'insertion professionnelle
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
Prides	Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales



## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SEG	Sciences économiques et de gestion
SG	Secrétariat général
Shon	Surface hors œuvre nette
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Siham	Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée
Siuaps	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
Siumpps	Service interuniversitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SPJ	Sciences juridiques et politiques
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST	Sciences et technologies
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication

## T

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

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
Upcam	Université Paul Cézanne - Aix-Marseille 3
UPE 13	Union pour les entreprises des Bouches-du-Rhône
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche

## V

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



## Réponse du Président de l'Université Paul Cézanne au rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES

Le rapport d'évaluation de l'AERES de juin 2011 de l'Université Paul Cézanne (Aix-Marseille 3) contraste fortement avec les rapports antérieurs de 2008, tant de l'AERES que de l'IGAENR, sur des points fondamentaux de son organisation et de sa politique.

Alors qu'en 2008, les évaluations et audits critiquaient globalement la gouvernance passée et, pourrait-on dire, historique de l'établissement, en soulignant la nécessité d'une restructuration d'envergure et un redressement financier absolument indispensable, votre évaluation de 2011 souligne non seulement la prise de conscience collective de l'établissement, relayée par la Présidence dès 2008, mais surtout les résultats probants tant dans la gestion politique, administrative et financière de l'Université que dans le renforcement rapide et réussi de la légitimité politique de l'échelon central.

Ainsi, l'autonomie de l'établissement a effacé largement « l'autonomie » sans doute trop excessive et devenue de plus en plus anachronique des composantes.

Le rapport constate et souligne très précisément, un fonctionnement institutionnel efficace, une situation financière redressée et maîtrisée permettant l'accession aux RCE en 2010, de bonnes pratiques dans la conduite de la politique financière pourtant récemment mise en place dans toutes ses dimensions, une qualité comptable incontestable reconnue par la certification des comptes obtenue en 2011. On ajoutera à cette liste le constat d'une gestion des ressources humaines totalement réorganisée et modernisée qui constitue, on le sait, l'un des grands enjeux de l'autonomie, articulée à un système d'informations rénové ainsi qu'un développement significatif de la politique immobilière de l'établissement. A ce bilan positif pour la gouvernance de l'Établissement, je tiens à ajouter, comme le fait par ailleurs votre rapport, le travail de fond effectué en matière de stratégie de communication interne et externe pour associer l'unité et l'identité de l'établissement.

Si la réforme globale entreprise depuis quelques années de notre système public conduisait l'ensemble des universités à d'avantage fonctionner sur des logiques d'objectifs et de résultats et a ainsi contribué à l'évolution rapide et profonde de la gouvernance de l'Université Paul Cézanne, si les rapports précités de 2008 ont en outre facilité la démarche de l'établissement et l'accompagnement nécessaire au processus de changement, la réussite globale d'une « gouvernance nouvelle, forte et efficace » est d'abord le résultat d'un travail de qualité de l'ensemble des personnels de l'établissement qui a profondément transformé notre organisation et nos pratiques dans une forte volonté de changement et d'adhésion.

Ainsi les résultats obtenus en un peu plus de deux ans (un temps extrêmement court), en matière d'organisation et de pilotage ont conforté la place de tous les acteurs de l'Université (étudiants, enseignants-chercheurs, chercheurs, personnels administratifs et techniques), ce que votre rapport souligne le plus souvent avec force.

Cette dynamique d'établissement se retrouve alors avec clarté dans les points forts détaillés par vos soins touchant à tous les domaines de l'établissement. Permettez-moi de mettre en avant, dans ces points forts, ce qui me semble particulièrement significatif pour notre établissement et sa politique générale.

Tout d'abord, la réforme de l'université n'a de sens que si elle garantit une meilleure efficacité en matière de missions de service public. Vous soulignez ainsi l'attractivité et la professionnalisation toujours accrue des formations et plus encore, l'amélioration des structures d'accompagnement d'établissement comme par exemple la mise en place réussie d'une Plateforme d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (POIP) dont le dispositif original a attiré et répondu à nombre de besoins de nos étudiants, tout en permettant à cette Plateforme en articulation étroite avec les composantes,

de répondre à la politique nationale d'orientation et d'insertion professionnelle, de réussite en licence, de répondre également avec succès à différents appels d'offre, par exemple avec les projets Hirsch.

De même, la qualité de la recherche qui a permis l'émergence de Pôles d'excellence est adossée clairement aujourd'hui à une stratégie articulée autour de deux points : restructuration et réorganisation de nombre d'équipes d'une part, renforcement de la recherche pour répondre aux préoccupations sociétales et environnementales d'autre part. Je tiens à souligner que cette réussite doit beaucoup à la professionnalisation de la Direction de la Recherche et de la Valorisation, issue là aussi d'une volonté politique de créer une Direction centralisée de gestion des activités de recherche et de valorisation. On ajoutera le fort développement d'une politique de financement sur projets par l'intermédiaire de son fonds interne incitatif à la recherche (BQR, préciput ANR), l'augmentation significative des crédits alloués à la recherche en évitant tout « saupoudrage ». Enfin, on soulignera un ensemble de mesures incitatives pour les enseignants-chercheurs (augmentation du taux et du nombre de PES, dotation de fonctionnement octroyée aux bénéficiaires des Chaires Organismes-Universités, enfin instauration d'un Bonus Qualité Emplois remontant à 2009 renforçant une politique d'établissement en matière de recrutement).

Toujours en matière de recherche, votre rapport souligne une valorisation de la recherche en progrès s'appuyant à la fois sur des partenariats significatifs (Pôles de compétitivité, Institut Carnot, association Valorpaca) et sur un effort de professionnalisation et d'expertise en ressources humaines dans ce domaine. Enfin, l'équipe de gouvernance note avec satisfaction que l'évaluation insiste sur une stratégie de recherche mieux affirmée par l'établissement au cours du dernier Contrat quadriennal et un pilotage plus clair (progrès dans le volet « suivi budgétaire » avec des moyens mieux adaptés).

Au titre des relations internationales, vous avez bien voulu noter une politique de restructuration des services concernés avec une centralisation des services RI au sein de l'Université Paul Cézanne (installation d'une Direction des Relations Internationales) destinée à faire émerger une véritable culture des relations internationales au sein de l'établissement (mise en place d'un conseil de politique internationale), point faible antérieurement. Ainsi, notre Université maintient sa forte attractivité internationale (étudiants étrangers) et se donne, à l'échelon central, les moyens d'un développement international de la recherche dont vous avez bien voulu remarquer quelques aspects significatifs en Méditerranée notamment (Ecole doctorale des juristes de la Méditerranée, partenariats stratégiques au sein du collège doctoral du PRES d'Aix-Marseille avec les Universités tunisiennes de premier plan dans le domaine de la recherche scientifique et de l'innovation technologique).

Dans un autre domaine sur le plan régional et national, l'UPCAM est connue pour ses liens étroits et anciens avec le monde socio-économique. La territorialisation de notre politique universitaire, notre nouvelle mission impérieuse de service public d'insertion professionnelle renouvellent profondément cette problématique dans une région au potentiel extrêmement important. L'approfondissement nécessaire du partenariat entre l'Université et le milieu socio-économique doit alors correspondre à la réalité du tissu industriel local, constitué de petites industries innovantes qui ne peuvent vivre ou se développer sans une coopération et une entraide, d'où l'importance de projets collaboratifs entre le monde économique et le monde universitaire et le besoin impérieux que l'Université a d'intégrer cet environnement dans ses stratégies de recherche et de formation. Plus largement, votre rapport souligne la forte implication de l'UPCAM dans de nombreux réseaux de collaboration que ce soit avec des partenaires académiques, avec les collectivités territoriales de notre région et les représentants de milieu socio-économique déjà cité. Placée au cœur de sa politique d'établissement, l'Université Paul Cézanne a su en tirer profit à travers nombre de projets collaboratifs et surtout à travers une convergence stratégique entre collectivités, monde économique,

partenaires académiques pour construire un pôle universitaire et scientifique régional d'envergure, ouvert notamment sur l'ensemble du pourtour méditerranéen.

Cette politique se retrouve tout entière depuis 2007, tout d'abord dans la construction d'un PRES « Aix-Marseille Université » qui fédère les trois universités et surtout, un projet de fusion des trois établissements du site devenu une réalité depuis le 24 août dernier par la parution du décret instituant Aix-Marseille Université. Après la fusion, un nouveau PRES Provence Méditerranée composé des Universités du site, des Ecoles et des grands organismes de recherche aura notamment pour objectif majeur d'aider à créer une stratégie régionale de recherche et d'innovation. Le poids et la qualité des partenaires, écoles et organismes de recherche représente ainsi un atout considérable pour faire émerger de grands projets, susceptibles de donner à ce PRES une dimension internationale correspondant également à la volonté de la région PACA de faire valoir une vision globale de son enseignement supérieur et de sa recherche, établie en 2006.

Dans un tout autre domaine pour finir avec les points forts attribués à l'établissement par votre rapport, je soulignerai la densité de la vie étudiante sous ses différents aspects et une vie démocratique bien soutenue dont vous espérez qu'elle puisse se poursuivre et se développer avec le regroupement des trois universités. Si l'Université Paul Cézanne a su afficher de manière volontaire, une politique forte de soutien à l'étudiant dans tous les aspects de sa vie à l'université, cette politique ambitieuse s'appuie avant tout sur une structuration associant étroitement les étudiants.

Si ces différents points positifs constituent une partie importante de votre rapport d'évaluation, le constat de points plus fragiles ou faibles doit permettre à notre établissement d'améliorer sa politique et ses modes de fonctionnement, en ayant conscience globalement de l'importance du processus d'évaluation à l'heure de l'autonomie et en ayant conscience du caractère particulièrement prospectif que revêt vos recommandations, à la veille de la naissance d'une université unique pour le site d'Aix-Marseille dont vous avez souligné l'importance stratégique pour l'enseignement supérieur et la recherche de notre région.

L'une de vos critiques principales porte sur le maintien de l'éclatement des sites avant et après la fusion. Je rappelai ici, comme une évidence, que l'histoire d'Aix-Marseille ne peut être effacée du jour au lendemain et que nous nous trouvons, dans cette région, dans une situation inhérente à tout système urbain de type métropolitain : la raréfaction d'espaces pouvant rassembler nos activités doublée le plus souvent d'un coût foncier prohibitif. Pour autant, la réussite et les débuts de réalisation de l'Opération Campus portée par les trois établissements du site dans le cadre du PRES, permettra une rationalisation notable de notre organisation spatiale, permettant à l'Université à la fois de mieux gérer ses ressources patrimoniales et de contribuer fortement à l'intégration de la métropole d'Aix-Marseille. Le monde universitaire, conscient de ses responsabilités, ne peut qu'appeler à des schémas directeurs globaux et concertés entre tous les acteurs dans ce domaine.

Une autre critique à laquelle nous prêtons une attention soutenue est, je vous cite, « la tendance à sous-estimer les problèmes et les risques liés à la fusion ». Les gouvernances des trois établissements ne pensent pas sous-estimer les problèmes et les risques dont nous sommes conscients. C'est d'ailleurs un des buts des actions qui ont été mises en place dans le cadre du processus AMU (réunions des différents groupes de travail, assemblées générales ou congrès d'établissement en présence du Président, diffusion large des informations, réunions d'informations avec les organisations représentatives des personnels). Il me semble que la mise en place d'une bonne dynamique, particulièrement dans des périodes de transformation aussi profondes dans nos universités, doit se faire de façon progressive et mesurée avec l'assentiment de tous les personnels. Cette démarche de prudence sera d'autant plus nécessaire lors de la fusion des établissements. Le travail qu'il nous faut encore mener jusqu'en janvier 2012, ne nous permettra pas de résoudre toutes les questions managériales qu'entraînent une Université de cette taille. Nous serons particulièrement vigilants à la dimension ressources humaines dont on sait, sur la base d'autres expériences, qu'elle peut être aussi bien pour les personnels administratifs que pour les enseignants-chercheurs, source

de fragilisation dans un contexte de changement, et de bousculements dans leurs repères historiques.

En matière de formation, vous soulignez « la nette insuffisance du système d'évaluation des enseignements et des formations » et « l'efficacité limitée de l'accompagnement pédagogique en licence ». Si, en matière d'évaluation des enseignements, une procédure est déjà bien établie dans certaines composantes - comme l'IAE, l'IUT et l'IMPGT - même si de nombreux masters sont dotés d'un dispositif efficace, il convient en effet de toute évidence de le généraliser dans l'Université voire même de le normaliser à l'échelle de la future université unique. On précisera qu'en matière d'évaluation des formations, elle est organisée depuis 2005 dans de nombreuses composantes et a largement facilité notre travail dans le cadre du contrat d'établissement.

Grâce à ce dispositif, nous avons pu améliorer l'accès aux centres de documentation, l'apprentissage des langues, tout autant que les pratiques pédagogiques. Il nous faut élargir notre expérience en renforçant l'évaluation de nos stages. Enfin, s'agissant du suivi des diplômés, les enquêtes d'insertion au niveau Master, ont commencé dès 2005 à l'initiative des responsables de formations qui ont imaginé au départ ; leur propre système de collecte d'informations. La mise en place d'une enquête globale à 30 mois par le ministère à partir de 2009/2010 a permis de professionnaliser et d'harmoniser le suivi des Masters. Nous savons qu'il convient de travailler sur une temporalité plus courte (18 mois) et c'est ce travail que nous entreprendrons dans le cadre d'Aix-Marseille Université.

En ce qui concerne l'efficacité de l'accompagnement pédagogique en licence, comme cela a été souligné dans le cadre des réponses à la section « formation » de l'AERES, le Plan réussite en licence a été mis en œuvre dans l'établissement depuis la rentrée 2008. La diversité des mesures prises ainsi que le caractère récent de ces mesures, n'ont pas permis d'établir une évaluation fiable et généralisée de ces dispositifs. Notons toutefois que, depuis la remontée des dossiers à l'AERES, un bilan du tutorat a pu être établi dans certaines formations. Le bilan est plutôt positif même si on peut déplorer un taux d'absentéisme encore trop important. De plus, la part de contrôle continu a été plébiscitée par les étudiants dans leurs réponses aux questionnaires d'évaluation des formations et des enseignements là où ils ont lieu, et cette impression est souvent confirmée par la confrontation des taux de réussite entre étudiants bénéficiant ou non du contrôle continu. La promotion accentuée de ce mode d'évaluation des étudiants la première année de licence, dès la prochaine année universitaire, est en cours même si elle devra s'adapter au dispositif du nouvel arrêté sur la licence du 1er août dernier. Au-delà de ses premiers bilans, Aix-Marseille-Université devra continuer à œuvre pour systématiser l'évaluation des lors que les dispositifs d'aide à la réussite seront stabilisés.

Enfin s'agissant de vos recommandations finales, plusieurs points attirent mon attention :

- évidemment celui du développement des partenariats internationaux avec des doubles diplômes dans le secteur juridique. Je crois comme vous, à des sciences juridiques décloisonnées qui prennent aussi toutes les valeurs quand elles sont adossées à des champs professionnels et de recherche comme l'environnement, la santé, les systèmes d'information, etc. Nous y avons déjà travaillé au travers du Haut Conseil aux Professions Juridiques, mais il nous faut maintenant aller plus loin, à travers des projets concrets
- le lien avec notre environnement socio-économique, comme je l'ai déjà souligné, a très largement été développé ces dernières années, et les collaborations étroites avec les chambres consulaires, l'union patronale, les fédérations professionnelles, ont abouti à de nombreuses conventions de collaboration opérationnelles. Nous n'avons pas hésité à prendre toute notre place au sein de grands projets comme Marseille Provence 2013, mais aussi en travaillant le développement territorial avec les principales Institutions Culturelles. Enfin, la création de notre Fondation Universitaire, à laquelle nous avons adossé des Chaires (avec la Caisse des Dépôts et Consignations : « Innovation et Brevets », avec le Crédit Agricole Alpes Provence : « Banque, Mutualité et relations

interpersonnelles », avec la Caisse d'Épargne Provence Alpes Corse : « Banque et Développement ») est le résultat d'un dialogue avancé.

Un travail à plus long terme reste à engager dans le domaine de la qualité. Même s'il nous faut être prudents avec les démarches de qualité totale, il est certain que nous renforcerons dans le court terme nos certifications formation, tout autant que nous consoliderons un travail sur la démarche qualité, notamment dans le processus d'évaluation de nos formations.

Enfin, en ce qui concerne vos recommandations sur les rôles respectifs d'Aix-Marseille Université et du PRES Provence Méditerranée, les statuts de chacun de ces établissements publics préciseront, dès l'automne prochain, les missions du PRES « post-fusionnel ». Sans aucune redondance avec Aix-Marseille-Université, l'ensemble des partenaires du PRES (Universités, Ecoles, Organismes de recherche) entendent en faire un outil de coopération et de synergie tout à fait nouveau, à l'échelle du site et de notre région, fondé sur une dynamique de projets élaborés en commun. Le décloisonnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, la visibilité et la lisibilité accrues à l'échelle régionale, nationale et internationale de chacun de ses membres, l'insertion plus étroite de tous sur le territoire de manière convergente en lien avec les collectivités territoriales, le monde socio-économique et particulièrement les Pôles de compétitivité et PRIDES, constituent les lignes structurantes et essentielles du projet de PRES. Une grande Université de recherche, un PRES de coopération entre les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche sont à mon sens, totalement complémentaires et à travers leur articulation stratégique, soulignent la maturité de notre politique de site.

L'Université Paul Cézanne s'est trouvée confrontée ces dernières années à de nombreux défis dans une période de changements radicaux et nous pensons qu'elle a relevé ces enjeux avec force et solidarité. Votre évaluation l'a confortée dans cette idée. Pour autant, elle est consciente du travail qui reste à accomplir, notamment dans le nouveau contexte qui l'attend au 1er janvier 2012 : celui d'apporter à Aix Marseille Université toutes ses compétences en termes de ressources humaines, la richesse de sa recherche, et la professionnalisation de ses formations.

Fait à Aix-en-Provence, le 16 septembre 2011

Président Marc PENA







# Chiffres-clés de l'Université Paul Cézanne - Aix-Marseille 3

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)	19 687	19 222	19 470	19 811	20 025

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 <sup>er</sup> cycle	11 355	11 079	11 365	11 531	11 259
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 <sup>ème</sup> cycle	7 223	7 039	7 043	7 221	7 623
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 <sup>ème</sup> cycle	1 109	1 104	1 062	1 059	1 143
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	1 327	1 422	1 536	1 530	1 478
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	1 099	1 094	1 046	1 051	1 119

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	1 434	1 457	1 468	1 470	1 471
Nombre d'emplois d'enseignants	766	779	795	797	794
Nombre d'emplois de non enseignants	668	678	673	673	677

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	604	616	627	628	624
Les emplois d'enseignants du 2 <sup>nd</sup> degré	112	113	115	116	117
Les emplois d'enseignants non permanents	50	50	53	53	53

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	150	156	161	166	169
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	156	160	154	156	167
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	362	362	358	351	341

## II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	60 806 612	60 311 414	57 249 939	168 537 256
Recettes de fonctionnement	52 881 613	54 122 993	53 072 485	155 798 224
Recettes d'investissement	7 924 999	6 188 421	4 177 454	12 739 032

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	66 555 073	62 539 136	61 319 003	165 663 479
Dépenses de fonctionnement	57 151 238	54 994 510	53 287 740	151 973 217
Dépenses d'investissement	9 403 835	7 544 626	8 031 263	13 690 262

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	26 137 855	29 460 272	31 795 064	124 648 382
Subventions d'exploitation Etat	19 492 389	21 755 804	23 336 974	115 536 698
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	4 329 142	5 584 382	6 801 966	7 717 901
Ventes et prestations de services	14 169 516	12 084 637	13 405 963	15 837 860

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	10 185 884	10 231 519	10 265 628	13 870 880

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	8 824 714	17 787 870	22 877 389	20 847 427

Source MESR-PapESR - nd : non disponible



# Organisation de l'évaluation



La visite d'évaluation de l'université Paul-Cézanne Aix-Marseille 3 (Upcam) a eu lieu du 4 au 6 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par John **Keiger**, professeur (University of Salford, Grande-Bretagne).

## Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Bouillard**, professeur, université libre de Bruxelles (Belgique) ;

Sébastien **Coudert**, étudiant, université de Strasbourg ;

Didier **Dangoisse**, professeur des universités, université Lille 1 ;

Christian **Dellacherie**, membre du conseil économique, social et environnemental ;

Dominique **Dumas**, maître de conférences, université Joseph Fourier - Grenoble 1 ;

Monique **Hirschhorn**, professeur émérite, université Paris Descartes ;

Gilles **Paisant**, professeur des universités, université de Savoie ;

Jean **Pierre**, secrétaire général, académie de Toulouse.

Laurent **Daudeville**, délégué scientifique, et Catherine **Dhaussy**, 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.