



HAL
open science

Aix-Marseille Provence méditerranée

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Aix-Marseille Provence méditerranée. 2017. hceres-02026569

HAL Id: hceres-02026569

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026569>

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.

HCERES

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

Coordinations territoriales



Rapport d'évaluation de la coordination territoriale du site Aix- Marseille-Provence-Méditerranée

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 05/12/2017

HCERES

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

Coordinations territoriales

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Didier Viviers, président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I – Principales étapes de la structuration du site AMPM	5
II – Contexte de l'évaluation	6
Le positionnement et la stratégie de coordination territoriale	7
I – Le choix de la formule d'associations	7
II – Des activités centrées sur AMU	7
III – Alliances et partenariats	8
La gouvernance et l'organisation	9
I – Une gouvernance légère	9
II – Une gouvernance limitée aux principales autorités	9
Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination	11
I – Une recherche naturellement structurante pour le site	11
II – Des formations doctorales qui pourraient être mieux coordonnées	11
III – La formation et la documentation : les limites de la subsidiarité	11
IV – Une vie étudiante à coordonner	12
V – Une approche pragmatique et progressive de la mutualisation des fonctions support	12
Conclusion	15
I – Les points d'appui	15
II – Les points de vigilance	15
III – Les recommandations	15
Liste des sigles	17
Observations du président	19
Organisation de l'évaluation	23

Présentation

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

L'économie de la région Paca, très orientée vers le tertiaire, se place au 6^e rang national en produisant environ 7 % du PIB français (env. 150 milliards d'euros en 2012), et au 14^e rang des régions européennes pour son PIB selon l'Insee. La proportion d'emplois qualifiés explique l'attractivité de la région pour les diplômés, qui se situe au 4^e rang des nouvelles régions. En termes de création d'entreprises (58 408 créations en 2013 dont 28,6 % dans le secteur tertiaire), Paca figure au 3^e rang des régions métropolitaines.

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

I – Principales étapes de la structuration du site AMPM

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Aix-Marseille Université » a été constitué par le décret n°2007-380 du 21 mars 2007 sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS) au sens de l'article 5 de la loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche. Il comprenait les trois universités d'Aix-Marseille. Cet EPCS a servi de support pour la préparation de la fusion de ces trois universités et il a conduit à la création au 1^{er} janvier 2012 de l'université d'Aix-Marseille (AMU), par décret n°2011-1010 du 24 août 2011.

Dans le cadre de l'appel à projets Initiatives d'excellence du PIA, AMU a porté le projet A*MIDEX (Initiative d'excellence Aix-Marseille) sélectionné en février 2012 par le jury international et confirmé définitivement en avril 2016. Le consortium A*MIDEX comprend 8 membres : AMU, l'école centrale de Marseille (ECM), l'institut d'études politiques d'Aix-en-Provence (IEP), quatre organismes de recherche (CNRS, Inserm, CEA, IRD) et l'AP-HM (Assistance publique - Hôpitaux de Marseille).

Suite à la loi du 22 juillet 2013, un regroupement s'est opéré à partir de deux périmètres. Un premier périmètre a été constitué par les établissements d'enseignement supérieur membres d'A*MIDEX : AMU, ECM et IEP. Le deuxième périmètre intègre les deux universités voisines d'AMU, UTLN et UAPV. Le mode adopté pour ce regroupement est celui prévu au b) du 2^o de l'article 718-3 du code de l'éducation : l'association d'établissements à un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel. Ce regroupement a été acté par le décret n° 2016-181 du 23 février 2016 portant association d'établissements du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée, qui stipule que « les universités d'Avignon et de Toulon, l'école centrale de Marseille et l'institut d'études politiques d'Aix-en-Provence sont associés à l'université d'Aix-Marseille ».

Le site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM), ainsi constitué, s'étend sur un territoire relié à deux académies : Aix-Marseille et Nice, l'université de Toulon étant géographiquement située dans cette dernière. Il

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

comprend trois aires géographiques distinctes : le site métropolitain d'Aix-Marseille-Provence, l'aire d'Avignon et des Pays de Vaucluse et celle de Toulon et du Var. Le regroupement implique cinq établissements :

- Aix-Marseille Université (AMU)
- l'école centrale de Marseille (ECM)
- l'institut d'études politiques d'Aix-en-Provence (IEP)
- l'université de Toulon (UTLN)
- l'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV)

Au cours de l'année universitaire 2015-2016, ces établissements ont accueilli au total un peu plus de 95 000 étudiants dont 12 000 étudiants internationaux. Ils disposent d'un effectif global de près de 9 900 agents dont 4 500 enseignants et enseignants chercheurs. Le potentiel recherche du territoire comprend un peu moins de 2900 enseignants chercheurs et 1800 chercheurs des organismes (CNRS, Inserm, CEA, IRD, Inra, Ifsttar, Inria)⁴.

En matière de collectivités territoriales, on peut noter la création de la métropole Aix-Marseille-Provence au 1^{er} janvier 2016 qui a permis la fusion de la communauté urbaine Marseille Provence Métropole, des communautés d'agglomérations du Pays d'Aix, de Salon-Étang de Berre-Durance, du Pays d'Aubagne et de l'Étoile, du Pays de Martigues et du syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence.

Un conventionnement entre l'école nationale supérieure d'architecture (ENSA) de Marseille et AMU est en projet, mais il n'est pas envisagé pour l'instant que cette école soit associée à AMU au sens de l'article 718-3 du code de l'éducation.

II – Contexte de l'évaluation

La stratégie de coordination territoriale est examinée en regard de la législation et de la réglementation, en particulier de l'article L718-2 du code de l'éducation qui prévoit que « sur la base d'un projet partagé, les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du seul ministère chargé de l'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert », de l'article L718-4⁵ en matière de vie étudiante, et du décret du 23 février 2016 précité.

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

Elle vise à apprécier la dynamique et la trajectoire du regroupement, la plus-value apportée, ainsi qu'à analyser les outils de pilotage et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs déclinés dans le projet partagé. On notera cependant que la mise en place du regroupement est extrêmement récente, ce qui rend l'évaluation quelque peu prématurée.

⁴ Source synthèse évaluation Hcéres des unités de recherche.

⁵ Article L718-4 : « L'établissement d'enseignement supérieur chargé d'organiser la coordination territoriale dans les conditions fixées par l'article L. 718-3 élabore avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire, en associant l'ensemble des établissements partenaires. Ce projet présente une vision consolidée des besoins des établissements d'enseignement supérieur implantés sur le territoire en matière de logement étudiant, de transport, de politique sociale et de santé et d'activités culturelles, sportives, sociales et associatives. Il est transmis à l'Etat et aux collectivités territoriales concernées, préalablement à la conclusion du contrat pluriannuel d'établissement mentionné à l'article L. 711-1 ».

Le positionnement et la stratégie de coordination territoriale

I – Le choix de la formule d'associations

Comme indiqué plus haut, pour répondre à la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche de juillet 2013 sur la politique de site, Aix-Marseille Université, l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse, l'institut d'études politiques d'Aix-en-Provence et l'école centrale de Marseille ont choisi la formule des conventions d'association pour structurer la politique de site. L'université de Toulon a souhaité rejoindre ce processus en dépit de sa localisation dans une autre académie, d'une part en raison des liens antérieurs qui l'unissaient à AMU, particulièrement en recherche, et d'autre part par souci de conserver une pleine autonomie qu'elle considérait menacée à terme par une adhésion à la Comue Université Côte d'Azur. Pour AMU, l'IEP et l'ECM, la collaboration avait été préfigurée par leur engagement dans l'initiative d'excellence A*MIDEX qui avait permis le renforcement de collaborations scientifiques. L'UTLN avait par ailleurs toutes ses unités mixtes de recherche (UMR) en cotutelle avec AMU, qui exerçait également une cotutelle sur 6 des 7 UMR de l'ECM et sur 3 des 10 UMR de l'UAPV, si bien que le choix des partenaires de la coordination territoriale repose largement sur des collaborations existantes et étroites avec AMU, chef de file de cette coordination.

La philosophie qui préside à ces conventions d'association est double : partir de l'existant et des collaborations déjà établies d'une part et éviter toute lourdeur administrative qui résulterait d'une organisation trop contraignante du mode de structuration de la politique de site d'autre part. La formule de l'association apparaît donc répondre aux souhaits de tous les partenaires et, apparemment, à la volonté des communautés académiques (à tout le moins pour le cas d'AMU, visitée par le comité d'évaluation). Elle entend également préserver l'autonomie des établissements, selon la volonté de chacun, qui apparaît comme un atout.

Une double dynamique de positionnement s'est donc enclenchée. D'une part, la concertation de site permet à chaque établissement partenaire de préciser une stratégie de positionnement propre. Ainsi, l'IEP et l'ECM sont fortement et structurellement associés à AMU, tandis que l'UAPV tend à occuper des créneaux distinctifs qui forment des « niches d'excellence » tant en recherche qu'en offre de formation (axes Agro&Sciences et Culture, patrimoine, sociétés numériques). L'UTLN développe une identité autour des Sciences de la mer et des Sociétés méditerranéennes. Elle a souhaité mettre en commun cet axe fort avec AMU.

Tout en souhaitant alléger au maximum la gestion de la coordination territoriale, les établissements partenaires ont défini une « stratégie de coopération et de développement »⁶ en matière de recherche, d'offre de formation, de lien Bac-3/Bac+3, d'entrepreneuriat, de formation continue du personnel, de vie étudiante, d'attractivité internationale ainsi que de fonctions supports. Cette stratégie commune propose notamment trois axes structurants : pôle ingénierie, pôle science politique et pôle sciences de la mer. On notera cependant que ces pôles suivent un même principe de géométrie variable puisque tous les partenaires ne participent pas à tous les pôles.

Cette concertation de site a donné essentiellement lieu, jusqu'ici, à une opération, encore en cours, de cartographie de différents secteurs (offre d'enseignement, domaines de recherche, etc.). Si quelques thématiques transversales ont été établies (développement durable, handicap, égalité hommes-femmes), la démarche souhaitée par les partenaires, dans une orientation stratégique totalement assumée, n'est pas de structure, mais de projets, conçus *bottom-up*. Il s'agit de s'adapter au terrain et de porter, à l'échelle du site, des dossiers qui constituent une source de plus-value pour les partenaires.

II – Des activités centrées sur AMU

Sur la base de la stratégie de coopération et de développement, quatre conventions bilatérales ont été établies entre AMU, en sa qualité de chef de file, et chacun des autres établissements. Le décret précité de février 2016 précise les compétences mises en commun dans chaque relation bilatérale.

Ainsi, le regroupement repose sur une feuille de route commune, et une série de conventions bilatérales entre chaque partenaire et AMU. En toute logique, on constate dès lors relativement peu de contacts entre partenaires hors

⁶ Projet dénommé « contrat pluriannuel de site 2014-2017 » que les établissements souhaitent poursuivre pour la période contractuelle future.

AMU, même si l'on peut mettre en évidence quelques initiatives heureuses (entre UAPV et UTLN ou entre UAPV et IEP). La volonté d'accroître les passerelles dans le cadre d'une politique de site concertée reste encore à l'état de projet. De même, pour les fonctions supports, on en est encore largement à la phase de cartographie et à un début d'échanges de bonnes pratiques. L'attractivité internationale n'a pas donné lieu à des réalisations communes concrètes. Quant à l'entrepreneuriat, seuls quatre des partenaires⁷ sont associés dans le pôle Pépite.

Si les champs d'activité du regroupement AMPM ont donc été tracés à grands traits, on est encore fort loin d'une mise en œuvre précise, étant entendu que les acteurs préfèrent bénéficier d'une compréhension fine et approfondie de la situation du site avant de déterminer concrètement les axes à creuser. Cette option paraît sage, pour autant que la phase exploratoire ne s'éternise pas, ce sur quoi le comité d'évaluation n'est pas totalement rassuré, compte tenu du caractère relativement flou des feuilles de route thématiques des groupes de travail (*cf. infra*).

III – Alliances et partenariats

Il n'y a pas, à proprement parler, de stratégie d'alliances et de partenariats aux niveaux local, national et international qui puisse être portée au compte du regroupement AMPM. Lorsque l'on observe des stratégies d'alliance entre plusieurs partenaires, elles concernent ceux du premier périmètre et sont à mettre au crédit d'A*MIDEX. On note d'ailleurs que les responsables de la région Paca, des collectivités territoriales, ou des pôles de compétitivité ne semblent guère très au courant des compétences ou des objectifs partagés dans le processus d'association AMPM. Dans le cadre régional, le dialogue inter académique pourrait être renforcé.

⁷ AMU, IEP, ECM, UAPV. UTLN est membre du Pôle Pépite Est.

La gouvernance et l'organisation

I – Une gouvernance légère

Comme souligné plus haut, les partenaires entendent ne pas alourdir les structures, en garantissant à chacun l'autonomie qu'il souhaite préserver ; ils visent à une gouvernance la plus souple et légère possible. C'est la raison pour laquelle une structure paritaire et flexible a été mise en place, qui comprend deux étages : un comité de pilotage, constitué par les directions des cinq établissements et se réunissant régulièrement à quelques mois d'intervalle, définit la stratégie de coordination territoriale et évalue les résultats atteints. Des comptes rendus écrits des réunions sont produits. Ce comité de pilotage est également un espace d'échanges qui permet de mieux se connaître et de construire une confiance indispensable à la collaboration. Le second niveau s'adapte aux objectifs opérationnels plus spécifiques que définit le comité de pilotage ; il s'agit de groupes de travail qui sont animés par les vice-présidents et le directeur général des services (DGS) d'AMU et qui sont constitués paritaires par leurs collègues des autres établissements. Au nombre de cinq actuellement, ces groupes de travail sont thématiques (recherche, formation, relations internationales, fonctions supports, politique d'établissement) et ont une compétence de proposition à l'attention du comité de pilotage. L'objectif premier reste la cartographie des forces présentes sur le site.

Cette gouvernance concerne les autorités des établissements au plus haut niveau (présidents/directeurs, vice-présidents/directeurs, DGS) et semble en bonne adéquation avec l'esprit dans lequel l'association a été établie, à savoir la volonté de ne pas faire peser sur les établissements une gestion supplémentaire trop importante. Au terme de la phase de cartographie et à l'issue des arbitrages opérés par le comité de pilotage sur la base des propositions des groupes de travail, il conviendra sans doute de mettre au point une structure de suivi plus opérationnelle, voire des organes communs propres aux compétences/actions communes qui auront été décidées. À nouveau, la gouvernance actuelle semble appropriée aux objectifs premiers dont il faut attendre les résultats avant de juger de l'efficacité réelle. Mais pour permettre d'amplifier la collaboration des cinq partenaires, le comité considère qu'il conviendrait alors de mettre en place une structure administrative un peu plus nourrie et dédiée exclusivement à la coordination territoriale AMPM.

II – Une gouvernance limitée aux principales autorités

Cette gouvernance, en rassemblant les équipes dirigeantes - à tout le moins en partie - des établissements, permet une bonne communication au plus haut niveau et une régularité des échanges. La vice-présidente du conseil d'administration (CA) d'AMU a associé ce CA à l'approbation des conventions bilatérales, mais le comité d'évaluation n'a pas constaté une très grande connaissance du processus de regroupement AMPM au sein du CA d'AMU ou auprès des principaux responsables de services. On imputera cette absence d'appropriation de la stratégie d'association à son caractère récent. Mais il faudra pallier par une communication adéquate le fait que la gouvernance de cette coopération se limite majoritairement aux principales autorités des établissements partenaires. De même, les ressources supplémentaires liées à l'AMPM ont été réparties par le ministère, d'un commun accord, entre les partenaires en fonction des thématiques que chacun prenait en responsabilité. Si cette décision favorise l'intégration du personnel, elle laisse néanmoins courir un risque sur le développement de la coopération qui pourrait se voir ralenti par une trop grande absorption des ressources au sein des structures administratives des établissements partenaires. Une plus grande structuration administrative de l'AMPM, en tant que telle, à tout le moins sous la forme d'un noyau opérationnel de supports aux « chefs de projet », reste une condition à l'accélération du processus de coopération.

Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination

I – Une recherche naturellement structurante pour le site

Chaque établissement associé à AMU possède des unités de recherche dont la tutelle est historiquement partagée avec AMU, et un ou plusieurs organismes de recherche. La recherche constitue donc un fondement naturel des associations d'établissements d'AMPM. Le phénomène d'association produit un effet d'attractivité bienveillante, comme on peut le constater via l'augmentation du nombre d'UMR partagées, et la migration de certaines équipes d'UTLN vers AMU (notamment le laboratoire processus de transferts et d'échanges dans l'environnement - Protée, au sein de l'institut Méditerranéen d'océanologie - MIO), UTLN ne partage plus dès lors que le seul laboratoire LAMHESSE avec l'université de Nice Sophia Antipolis. Les laboratoires I3M et GRM anciennement en co-tutelle avec l'Université de Nice sont désormais en co-tutelle avec AMU.

Les établissements d'AMPM se sont engagés dans le projet de site, à mener une politique scientifique visant à accélérer le développement de secteurs d'excellence et qui tireront le meilleur profit des éléments issus de l'évaluation des unités de recherche par le Hcéres. Cet objectif repose essentiellement sur A*MIDEX, d'une part du fait que l'ECM et l'IEP en sont membres, et d'autre part du fait que UAPV et UTLN partagent des UMR avec AMU, éligibles à l'Idex dans la totalité de leurs périmètres. Le développement de niches d'excellence d'UTLN et d'UAPV en dehors d'A*MIDEX demandera une attention particulière, qui sera certainement favorisée par le travail de cartographie(s) en cours de réalisation sur le site AMPM. La stratégie recherche de l'AMPM est davantage orientée pour l'instant vers une complémentarité à géométrie variable que vers une structuration approfondie de la recherche qui réduirait l'autonomie souhaitée par les établissements.

La valorisation de la recherche n'est pas traitée dans le cadre du processus d'association des quatre établissements à l'AMU. Tous les établissements s'appuient sur des structures territoriales en lien avec le monde socio-économique (pôles de compétitivité, Satt Sud-Est, incubateurs...) et sur les instituts Carnot. Le comité considère que les établissements gagneront à engager une discussion de fond lorsque la Cité de l'innovation et des savoirs initiée par AMU verra le jour, au cours du prochain contrat quinquennal.

II – Des formations doctorales qui pourraient être mieux coordonnées

S'agissant de la formation doctorale, les établissements tiennent à garder le rattachement principal de leurs écoles doctorales (12 à AMU, 2 à UTLN et 2 à UAPV). Des co-accréditations (avec l'école centrale Marseille) et des associations permettent par ailleurs de mettre les outils des écoles doctorales (ED) à disposition de toute la communauté scientifique concernée. Ce choix contribue à consolider la légitimation d'UTLN et d'UAPV comme établissements de recherche à l'identité scientifique affirmée. Si cette option est bien défendue et apparaît pertinente, le comité considère qu'elle pourrait prendre une vraie dimension de politique de site si elle était accompagnée par la création d'un collège doctoral au niveau d'AMPM. Celui-ci, à travers une mission d'harmonisation des pratiques entre ED et une charte partagée, permettrait un traitement plus homogène des doctorants, notamment au sein des UMR partagées, et pourrait proposer un catalogue enrichi de formations transversales non disciplinaires. Du point de vue de l'affichage à l'international et de l'attractivité du site, ce nouveau collège doctoral permettrait d'offrir également une meilleure visibilité de l'offre de formation doctorale. Il aurait naturellement vocation à se substituer aux collèges doctoraux actuels présents dans les établissements, sans pour autant remettre en question la délivrance du diplôme par chaque établissement.

III – La formation et la documentation : les limites de la subsidiarité

En matière de formation, la coordination vise une mise en cohérence de l'offre, articulée et si possible complémentaire, en identifiant les plus-values, les synergies et les fertilisations croisées et en échangeant les bonnes pratiques. Le principe est de partir des propositions des équipes pédagogiques et de coordonner au niveau d'AMU.

La formation continue touchant aux ressources propres des établissements, il n'est pas explicitement prévu de coordination en cette matière, sauf éventuellement pour les formations courtes émanant des unités de recherche communes.

Du point de vue de la documentation, la période récente a permis une formalisation des politiques documentaires, dans le simple prolongement du travail qui se faisait déjà en commun avant l'application de la loi de 2013 (il y avait des conventions de partenariat et les usagers pouvaient passer d'une bibliothèque à l'autre, notamment). Le comité constate qu'il ne semble pas que les rapprochements au niveau d'un tel site conduisent à des économies d'échelle. Il semble, en particulier du fait du développement des ressources électroniques, que des mutualisations au niveau national soient à privilégier.

IV – Une vie étudiante à coordonner

Les échanges entre les partenaires en termes de vie étudiante souffrent, de l'éloignement entre les campus (54 sites sur 10 villes) et de l'absence de moyens de transport adaptés. Les bureaux de la vie étudiante des différents établissements sont les points d'accès privilégiés, notamment pour les étudiants handicapés. La coordination permet un partage d'expériences et donne plus de poids vis-à-vis des collectivités territoriales pour les demandes de financement.

Les conventions bipartites avec AMU se limitent pour la vie étudiante à :

- avec l'ECM : l'accès des étudiants aux événements associatifs, culturels et sportifs, le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), le développement de lieux de vie et de résidence pour les étudiants et l'utilisation des équipements et installations sportives sur le site du campus étoile,
- avec l'UAPV: le patch culture,
- avec l'UTLN et l'IEP : rien n'est mentionné pour la vie étudiante dans les conventions.

La gouvernance attend des étudiants qu'ils soient force de propositions. Elle propose de mutualiser le fonds FSDIE avec une commission FSDIE commune pour 10 % des fonds FSDIE d'AMU, UAPV et ECM, et a évoqué un projet de carte culture commune, qui n'a cependant pas encore convaincu les acteurs concernés. Quelques événements ont eu lieu ponctuellement (*Business game* porté par la faculté économie et gestion de l'AMU, tournoi de rugby à 7 organisé à Toulon et ouvert à AMPM). Une réflexion est en cours sur un événement étudiant à rayonnement international et la généralisation de la semaine de l'égalité. L'association étudiante ASSO'M qui était restreinte à AMU, touche maintenant l'UTLN et l'UAPV et propose les ASSO'M IADES avec 10 à 15 sports différents, et des concours de cuisine avec ASSO'M chef, par exemple. On constate donc que quelques initiatives ponctuelles sont prises, alors que le schéma directeur de coordination de la vie étudiante était en cours d'élaboration au moment de la visite⁸. Conformément au principe du *bottom-up* qui régit la démarche de l'association, les autorités attendent les propositions des étudiants, mais sans les encourager à une structuration au sein de l'AMPM. Il convient toutefois d'éviter une attitude trop attentiste qui pourrait limiter une réelle coordination. Sous réserve du plan directeur dont le comité n'a pu prendre connaissance, soit les autorités présentent un plan directeur commun qu'elles discutent avec les étudiants des différents établissements, soit elles proposent une structure commune aux étudiants dont elles pourront sans doute attendre alors des propositions concertées.

V – Une approche pragmatique et progressive de la mutualisation des fonctions support

En l'absence délibérément choisie de la construction d'une administration de site et d'un budget correspondant, la démarche collaborative qui a été retenue est celle du pragmatisme. La méthode consiste à partir de l'existant pour bâtir progressivement, à travers des échanges de bonnes pratiques et d'une réflexion organisée au sein des groupes de travail, des collaborations plus étendues pouvant déboucher à terme sur une mutualisation solide, apportant une réelle plus-value, tant en termes de financement que de qualité de service, à l'ensemble des partenaires.

Le projet de site prévoit « la mutualisation et les échanges de bonnes pratiques dans le domaine des fonctions supports et des procédures administratives » et indique que « les partenaires s'engagent à faciliter les rapprochements et les coopérations entre leurs services administratifs et techniques respectifs notamment par des échanges d'information ou de bonnes pratiques, des collaborations ou des associations pour faire face à des défis communs. Les domaines identifiés par le projet de site sont : ressources humaines, financier, patrimoine, achat public et système d'information. Les modalités de mise en œuvre en la matière sont précisées par les conventions bilatérales d'association ».

⁸ Le comité n'a pas eu connaissance des orientations envisagées dans ce schéma.

Une première démarche a consisté en l'élaboration d'un état des lieux qui a permis d'identifier les actions existantes au sein de chaque établissement ou entre deux d'entre eux - formalisées par des conventions bilatérales - et qu'il était envisageable ou non de diffuser parmi les établissements du site. Ainsi ont pu être identifiées des pratiques et démarches similaires entre certains établissements, des pratiques propres à chaque établissement pouvant donner lieu à des échanges de bonnes pratiques, des perspectives en matière d'action commune ou de mutualisation, ou encore des enjeux communs pour les années à venir.

Sur cette base ont été définis les axes de travail thématiques concernant les fonctions support :

- ressources humaines : constitution d'un pôle Petrel⁹ pour la gestion des dossiers de retraite ; un groupe de travail a été mis en place à partir d'octobre 2016 ;
- formation des personnels : dès 2017, ouverture des actions de formation de chaque établissement à l'ensemble des personnels du site puis dans un second temps établissement d'une cartographie de l'offre de formation du site ;
- système d'information : travail sur le montage en commun de dossiers pour positionner le groupe comme un acteur majeur dans ce domaine ; travail sur les infrastructures actuelles (en priorité les Datacenter et la couverture wifi de l'ensemble des sites des établissements ; travail sur les services numériques nouveaux et innovants (dématérialisation, simplifications, cartes multi-services...) ;
- achats publics : identification des segments et dispositifs d'achats pour lesquels la constitution de groupements d'achats dans les domaines où l'échelon du site pourrait apporter une réelle plus-value économique.

Des axes de travail transverses ont également été définis, concernant les démarches de qualité de vie au travail, de cartographie des risques et d'économie d'énergie.

La mise en œuvre de cette démarche s'est enclenchée : certains groupes de travail se sont réunis et un séminaire réunissant les DGS et plusieurs directeurs de service (ressources humaines, finances, contrôle de gestion, agents comptables, achat public, affaires juridiques, systèmes d'information) s'est tenu en juillet 2016.

Comme pour les autres domaines d'activité, la mutualisation des fonctions supports adopte une approche pragmatique et progressive, s'appuyant notamment sur des groupes thématiques, en dehors de tout formalisme institutionnalisé, ce qui montre une réelle cohérence, tant avec la forme associative, peu contraignante, retenue pour soutenir la politique du site qu'avec la démarche volontairement très progressive qui porte le rapprochement des établissements concernés.

En ce qui concerne les fonctions support, la condition essentielle pour la réussite de cette démarche réside dans l'édification d'un dispositif d'échanges et de réflexion en commun le plus efficace possible entre les personnels (et en tout premier lieu entre les cadres responsables du domaine concerné) mais d'un formalisme réduit compte tenu de leurs charges de travail respectives dans leur propre établissement. Le comité d'évaluation considère que la forme de collaboration choisie (le groupe de travail) est sans doute la plus simple et la plus efficace à ce stade - à condition de respecter une fréquence minimale de rencontres et d'assurer le suivi des propositions qui en émaneront, et de ne pas perdre de vue que l'un des objectifs, au-delà de la simple collaboration, est bien de mutualiser les fonctions support, pour les établissements qui y trouveront leur avantage.

⁹ La loi n°2003-775 du 21/08/2003 portant réforme des retraites a instauré un droit à l'information retraite et un compte individuel de retraite (CIR) pour tous les assurés sociaux. Un portail informatique Petrel (Portail des éléments transmis pour la retraite en ligne) qui permet l'accès aux CIR, leur alimentation et leur gestion.

Conclusion

La formule d'association choisie par les établissements du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée paraît opportune, compte tenu du contexte institutionnel des établissements concernés, en particulier l'existence d'Aix-Marseille Université qui résulte de la fusion, au 1^{er} janvier 2012, des trois universités de l'aire Aix-Marseille et des succès rencontrés dans le cadre du programme d'investissement d'avenir.

Rien de ce qu'elle permet n'était cependant impossible auparavant. La coordination résulte d'un processus *bottom-up*, avec une approche pragmatique, dans un climat de confiance et de relations sereines entre les partenaires, AMU n'ayant pas une attitude hégémonique et apportant aux partenaires les atouts liés à sa taille et son rayonnement.

Si le projet de site est partagé par tous les établissements, le cadre opérationnel institutionnel est celui de conventions bilatérales, dans lesquelles les compétences mises en commun sont à géométrie variable, ce qui ne met pas en avant une feuille de route globale pour l'ensemble du site et rend difficile la perception d'une politique et d'une stratégie sous-jacentes. Celles-ci seraient plus explicites si elles s'appuyaient sur un cadre plus homogène (éventuellement une convention multilatérale).

L'examen des champs d'activité voulu par la loi a commencé. Il semble cependant embryonnaire dans certains champs et en est souvent au stade de la cartographie. Le rapport d'auto-évaluation relève davantage du projet que d'une analyse des résultats. Le caractère récent du processus formalisé de coordination peut expliquer partiellement cette situation, mais l'heure approche où des résultats opérationnels devront être ancrés pour asseoir le contrat pluriannuel à venir avec l'État.

I – Les points d'appui

- Une structure de gouvernance légère mais à haut niveau
- Des relations de confiance entre les partenaires
- De nombreuses UMR partagées entre partenaires qui forment une base solide

II – Les points de vigilance

- Des conventions bilatérales à géométrie variable
- Une mise en œuvre de la coordination à pas comptés
- Une vie étudiante encore embryonnaire à l'échelle du site

III – Les recommandations

- Accélérer le passage de la phase de cartographie à celle de la mise en œuvre de mesures concrètes et renforcer le caractère opérationnel du pilotage des différentes actions de la coordination territoriale pour en garantir le développement
- Amplifier la politique de site dans le domaine des études doctorales par la mise en place d'un collège doctoral unique
- Engager rapidement la phase d'opérationnalisation de la coordination dans les différents domaines de la vie étudiante.

Liste des sigles

A

A*MIDEX	Initiative d'excellence Aix-Marseille du programme d'investissement d'avenir
AMPM	Groupement d'établissement de la coordination territoriale Aix-Marseille-Provence-Méditerranée
AMU	Université d'Aix-Marseille
AP	Assistance publique
AP-HM	Assistance publique - Hôpitaux de Marseille

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CNRS	Centre national de la recherche scientifique,
Comue	Communauté d'universités et établissements
CV	Curriculum vitae, 15

D

D (LMD)	Doctorat
DGS	Directeur général des services

E

ECM	École centrale de Marseille
ED	École doctorale
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
EPCS	Établissement public de coopération scientifique

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

G

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

I3M	Laboratoire Information milieux médias médiations
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement

L

L	(LMD) Licence
---	---------------

M

M	(LMD) Master
MIO	Institut Méditerranéen d'océanologie

O

OST	Observatoire des sciences et des techniques
-----	---

P

Paca	Région Provence-Alpes-Côte d'Azur
Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

U

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

Observations du président



Le Président

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

N/Réf. : YB/VP/17-110116

Objet : Observations sur le rapport HCERES concernant Aix-Marseille-Provence-Méditerranée

Marseille, le mardi 21 novembre 2017

Monsieur le Président,

Les partenaires de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée remercient le comité d'évaluation et son Président pour la qualité de ce rapport qui témoigne d'une bonne appréhension de l'association telle qu'elle a été construite par les cinq partenaires. L'analyse nous paraît rendre justement compte des efforts déployés par les membres de l'association en faveur d'une structuration du site sereine car consentie.

Le comité souligne à juste titre, et comme nous l'avions indiqué aux experts lors de leur venue, la coexistence de deux périmètres dans le cadre de la politique de site :

- le périmètre de l'IDEX qui unit Aix-Marseille Université (AMU), l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) d'Aix-en-Provence et l'Ecole Centrale de Marseille (ECM) ;
- et le périmètre de l'association dans le cadre imposé par la loi pour l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) de juillet 2013, incluant outre ces trois établissements, l'Université d'Avignon et des pays de Vaucluse (UAPV) et l'Université de Toulon (UTLN).

1/ Positionnement et stratégie de coordination territoriale

Le rapport souligne l'adéquation du format choisi et du mode d'organisation avec les objectifs et la démarche bottom-up souhaitée par les partenaires, ce que nous appelons « l'association de projets » et non de structure.

P 6 : « ... le processus entend avant tout s'adapter au terrain et répondre à la demande de collaboration, plutôt que contraindre à des opérations globales. On est donc face à une démarche bottom-up pleinement assumée qui construit le chemin en marchant ».

Il s'agit d'un modèle de fonctionnement et d'une orientation stratégique parfaitement assumés et revendiqués par les partenaires de l'association : les dossiers portés à l'échelle du site doivent être source de plus-value pour les partenaires. Il doit y avoir un effet d'opportunité et un gain avéré dans l'échelon de l'association.

Le rapport souligne le manque de visibilité et de connaissance de l'association par les partenaires extérieurs :

P7 : « On note d'ailleurs que les responsables de la région PACA, des collectivités territoriales, ou des pôles de compétitivité ne semblent guère très au courant des compétences ou des objectifs partagés dans le processus d'association AMPM. »

Cela tient au fait qu'il ne s'agit pas d'une structure juridique propre et d'autre part que cette association a été mise en place récemment. Ceci étant, il n'est probablement pas souhaitable pour la visibilité de l'ESR dans notre pays de multiplier les structures !

Le comité souligne également le caractère récent de l'association, créée en février 2016, qui n'a donc pas permis de réaliser l'ensemble du programme de la feuille de route initiale, même si de nombreuses actions et programmes ont été initiés.

2/ Vie étudiante

En matière de vie étudiante, comme le Comité l'a relevé, la réalité de terrain se heurte à des difficultés pragmatiques d'éloignement parfois conséquentes entre les sites, constituant un frein à l'animation coordonnée, mais également l'existence d'éco-systèmes et de partenaires de site différents entre les établissements membres de l'association (notamment entre les sites d'Aix-Marseille, de Toulon et d'Avignon).

S'agissant du dispositif de carte culture, le schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale (SAQVEPS) n'a finalement pas donné suite au projet de carte culture commune, jugé trop complexe à mettre en œuvre compte tenu de l'éloignement géographique des différents sites et de l'hétérogénéité des nombreux partenaires culturels.

3/ Relations internationales

Concernant l'international, il aurait été souhaitable de mentionner qu'il existe des projets en construction, comme les actions de certification (CLES) entre AMU et UAPV (rédaction d'une convention en cours) par exemple et que leur mise en place nécessite d'être mesurée dans le temps pour un développement ultérieur au succès garanti.

Conclusion

S'agissant des points de vigilance énoncés en conclusion du rapport :

- « *Des conventions bilatérales à géométrie variable* »

Les partenaires du site ont choisi le mode de l'association permis par la loi ESR 2013. Les conventions bilatérales d'association reflètent le principe fondateur du respect de l'autonomie de chaque établissement, qui chacun valide les points à intégrer dans le cadre de l'association. Il est à noter qu'une feuille de route commune a également été validée par chaque partenaire en sus des conventions bilatérales.

- « *Une mise en œuvre de la coordination à pas comptés* »

Le mode du fonctionnement par projet a été celui choisi par les partenaires. Le décret de création d'AMPM datant de février 2016, les projets s'affirment progressivement.

- « *Une absence de schéma directeur de la vie étudiante* » :

Les partenaires du site ont réalisé dans le cadre de la préparation du contrat de site 2018-2022 un schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale. Il s'agit d'un document à l'échelle du site AMPM, co-construit en lien également avec le CROUS. Ce document a été validé dans les instances de tous les partenaires du site.

S'agissant des recommandations émises en conclusion du rapport

- « Renforcer la structure opérationnelle de pilotage des différentes actions de la coordination territoriale »

Les partenaires tiennent à souligner que le choix s'est porté sur un modèle associatif. Ce mode de regroupement et de fonctionnement donne à l'association son agilité, sa capacité d'action dans le respect de l'autonomie de chacun. Les partenaires sont attachés à ce principe qui est à la base de l'association, et ne souhaitent pas la création de structure dédiée. C'est pourquoi le soutien administratif et l'animation politique sont réalisés au niveau des établissements, et notamment portés par le chef de file AMU.

- « Amplifier la politique de site dans le domaine des études doctorales par la mise en place d'un collège doctoral de site »

Les établissements partenaires se sont prononcés de manière unanime sur la conservation de la gestion des écoles doctorales au niveau des établissements. Des actions sont programmées en matière de charte du doctorant. L'éloignement géographique des sites des écoles doctorales rend difficile le projet de création d'un collège doctoral de site. En revanche, des mesures d'harmonisation des pratiques des écoles doctorales ainsi que des rencontres régulières des représentants et des échanges de bonnes pratiques entre collèges doctoraux sont à l'étude.

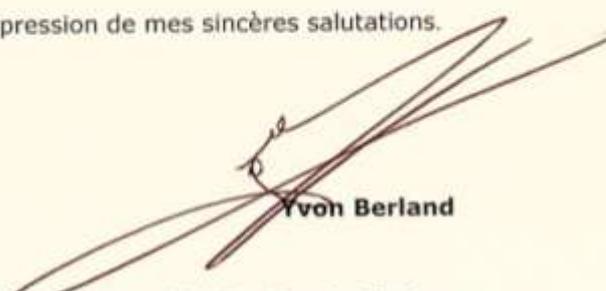
- « Etablir un projet d'amélioration de la vie étudiante et de la promotion sociale requis par l'article L718-4 du code de l'éducation »

Ce schéma a été validé par l'ensemble des partenaires dans le cadre de la préparation du prochain contrat.

La Particularité du site Aix-Marseille-Provence Métropole est d'associer plusieurs niveaux de « regroupement ». Sans revenir sur la création de l'université fusionnée Aix-Marseille université en 2012, subsistent sur ce territoire un premier niveau de regroupement dans le cadre de l'IDEX (avec 8 partenaires établissements de l'ESR, organismes et AP-HM), et un second niveau imposé dans le cadre de la loi de juillet 2016 concernant l'association Aix-Marseille-Provence Méditerranée, qui regroupe 5 établissements sur un périmètre géographique plus large (deux académies).

L'association AMPM ayant été créée par décret en février 2016, la période concernée par l'évaluation ne portait dans les faits que sur une année. Au cours de cette période, l'association a défini ses ambitions, son mode de fonctionnement, selon une démarche partagée « d'association de projets ». Afin de pouvoir initier des projets communs, il était nécessaire que l'ensemble de partenaires renforce leur connaissance mutuelle, définisse les objectifs et intérêts communs avant de mettre en œuvre des partenariats ciblés, générateurs de plus-value pour ses membres, qui seront développés plus précisément dans le contrat de site 2018-2022.

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



Yvon Berland

Organisation de l'évaluation

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

Ont participé à l'évaluation :

- Stéphane BERTHET, secrétaire général de l'université de Genève
- Jean-Loup DUPONT, ancien inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
- Chloé GERBAUD, étudiante en troisième cycle d'études médicales (interne des hôpitaux de Bourgogne), ancienne élue Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche et ancienne vice-président étudiante Lyon 1
- Anne GUIOCHON-MANTEL, professeur des universités et praticien hospitalier (biologie cellulaire), vice-présidente formation et vie étudiante de l'université Paris Sud et responsable du service de génétique moléculaire, pharmacogénétique et hormonologie de l'hôpital de Bicêtre
- Marie-Hélène JEANNERET-CRETTEZ, professeur de sciences économiques, ancienne VP Formation de université Paris Descartes et ancienne déléguée formation de la Comue Sorbonne Paris Cité
- Jacques LANARES, professeur vice-recteur émérite université de Lausanne, membre Conseil Suisse d'Accréditation
- Cécile THARAUD, vice-président *Worldwide Business Development Research & Innovation*, L'Oréal, ancienne présidente directrice générale d'Inserm Transfert
- Jean SARRAZIN, professeur de chimie, ancien conseiller à la Cour des comptes, ancien administrateur provisoire de l'université de Montpellier, ancien recteur de l'académie de Grenoble
- Catherine XUEREB, directrice de recherche CNRS (génie des procédés), ancienne vice-présidente recherche de l'institut national polytechnique de Toulouse

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

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

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