



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION D'AIX- MARSEILLE UNIVERSITÉ (AMU)

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C**

Rapport publié le 04/04/2024

Au nom du comité d'experts:

Bernard Coulie, président du comité

Pour le Hcéres:

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- **Aix-Marseille Université (AMU)**, qui se présente comme une université de recherche intensive de niveau mondial, parmi les meilleures en France, et fortement implantée au niveau local, **répond à cette ambition en se maintenant entre les 100 et 200 premiers établissements de rang mondial** dans les classements internationaux. Elle a conduit pour ce faire une politique proactive pour un pilotage de la recherche toujours plus intégré avec les organismes nationaux de recherche. Elle est également **un acteur majeur de son territoire, reconnu par tous ses partenaires**, villes, Métropole, Région, et milieux industriels.
- **AMU a construit avec efficacité une stratégie cohérente par rapport à son positionnement, qui s'appuie sur de nouveaux axes de transformation auxquels sont associés des dispositifs spécifiques.** L'université a choisi de promouvoir l'interdisciplinarité par la création récente d'instituts thématiques d'établissement (ITE). Elle a lancé une ambitieuse politique internationale en affirmant son positionnement sur un axe « Méditerranée-Afrique » qui constitue un choix lisible, pertinent et différenciant. Ce positionnement bénéficie à la fois à ses activités de formation et de recherche et s'incarne plus particulièrement dans :
 - l'alliance européenne CIVIS, créée en 2019 et forte aujourd'hui de 11 établissements, parmi lesquels elle joue un rôle central et moteur ;
 - des réseaux thématiques (climat, droit, études méditerranéennes) ;
 - et le réseau Téthys (70 universités, 19 pays méditerranéens), coordonné par AMU.
- **La nouvelle équipe dirigeante a su élargir l'ambition fondatrice d'AMU en se fixant pour objectif stratégique de devenir une université « socialement engagée » et responsable, au service de ses communautés et de la société,** mission que portent désormais des vice-présidences spécifiques.

La qualité de vie au travail, l'égalité entre femmes et hommes, ou encore les processus participatifs ont été mis au centre des priorités de la gestion des ressources humaines dans l'établissement.

La création des trois pôles d'innovation territoriaux (PIT) et de la Cité de l'Innovation et des Savoirs Aix-Marseille (CISAM), renforcée par le projet d'excellence CISAM+, a permis de faire émerger un nouveau modèle de développement local et de créer de nouvelles interactions entre l'université et les territoires, dans le but de contribuer plus fortement à leur développement économique et d'offrir des perspectives d'emploi aux jeunes diplômés.

L'ouverture des formations à des modules ciblés sur l'entrepreneuriat a contribué avec succès à ce même objectif, en augmentant sensiblement le nombre des entreprises créées par ce moyen (autour de 73 entreprises créées ont été portées par un étudiant depuis 2014, dont 49 toujours en activité).

- **AMU s'est montrée performante dans sa capacité à décrocher d'importants financements**, en s'appuyant sur **un bras armé particulièrement efficace, la fondation A*Midex, dans laquelle elle joue un rôle central.** À travers cette fondation, elle bénéficie ainsi du soutien de programmes de financement ambitieux et cohérents avec sa stratégie.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- La complexité de **l'organigramme** et de **la comitologie** qui en découle est **fortement consommatrice de temps et d'énergie. Le pilotage s'en ressent, notamment lorsqu'il s'agit de convertir la stratégie en politiques opérationnelles et de la diffuser d'une manière égale dans tous les domaines d'activités et toutes les composantes.** De plus, l'engagement d'AMU dans un processus de transformation permanent depuis 10 ans est de nature à **épuiser les énergies.** Ces éléments conjugués constituent un point de vigilance, dès lors qu'ils peuvent nuire à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement.
- **Au regard du rôle majeur d'AMU au sein de son territoire d'implantation,** l'université dispose encore d'**une importante marge de progression** qu'elle n'exploite pas pour le moment. **Ses partenariats avec les acteurs socio-économiques et avec les collectivités territoriales,** qui se bornent à des initiatives traditionnelles dans ce domaine, pourraient être **mieux structurés en s'appuyant sur des axes stratégiques partagés.** En matière d'inscription de la science dans la société, les actions, nombreuses, en particulier celles qui sont développées au sein de la CISAM, ne sont pas suffisamment coordonnées et pilotées dans le cadre d'une stratégie clairement définie. Enfin, les nombreuses collaborations académiques soutenues

par AMU ne rendent pas compte d'un rôle fédérateur suffisamment marqué de cette université, relativement à sa place de leader à l'échelle de son territoire.

- Si AMU a eu le mérite d'élargir sa stratégie à l'ambition de devenir une université « socialement engagée », **la mise en œuvre opérationnelle de cette nouvelle politique est inégale. Elle paraît particulièrement lacunaire dans son offre de services aux étudiants**, ce qui est le résultat de différents constats :
 - la faiblesse du pilotage politique et des dispositifs de la vie étudiante ;
 - la disparité de l'animation de la vie étudiante dans les différents campus, qui ne garantit pas une qualité de services égale pour tous les usagers ;
 - l'absence d'un schéma directeur de la vie étudiante, déjà signalée lors de la dernière évaluation du Hcéres ;
 - l'absence de schéma directeur en matière de responsabilité sociétale ;
 - et un impact limité de la communication (notamment vers les étudiants et la communauté interne), ainsi qu'une relative absence d'homogénéité en la matière.

3 / Recommandations

- **Stabiliser, d'une part, la stratégie et sa déclinaison en actions évaluables, et, d'autre part, le fonctionnement de l'établissement**, afin d'optimiser son potentiel, non plus en multipliant les nouveaux dispositifs, mais en s'assurant, par une analyse approfondie de ces derniers, que ceux qui existent sont véritablement porteurs de changements structurants, et qu'ils sont déclinés à tous les échelons et dans tous les domaines. Le comité recommande à l'établissement non seulement de **formaliser un certain nombre de démarches qui relèvent encore de l'initiative informelle**, mais aussi d'**évaluer l'impact réel, quantifié, des dispositifs mis en œuvre**, sur les points suivants :

- le lien entre chacun de ses partenariats nationaux et sa stratégie ;
- les activités de recherche, de formation et d'innovation menées avec les institutions du territoire,
- les dispositifs mis en place pour favoriser l'interdisciplinarité ;
- l'attractivité et la performance des formations.

- **Déployer, au sein de l'établissement et à tous ses niveaux, une vraie culture de la qualité fondée sur des outils d'autoévaluation mesurant les performances réelles**, comme le suggérait déjà le précédent rapport du Hcéres.

La mise en place de schémas directeurs est nécessaire dans des domaines d'importance, dont la vie étudiante et la politique documentaire.

Une démarche d'amélioration continue est à mettre en place pour cadrer l'offre de formation.

Une démarche qualité à l'international, notamment en ce qui concerne le processus de maîtrise des risques pour la coopération à cette échelle, est à mettre en œuvre.

- L'internationalisation étant en effet un des objectifs prioritaires d'une université de recherche intensive de rang mondial, **AMU doit mieux structurer, renforcer et déployer sa stratégie d'établissement dans ce domaine, et dans ce but :**
 - formaliser une stratégie sur l'ouverture de l'offre de formation à l'international, avec des objectifs, des cibles et des modalités d'évaluation ;
 - valoriser l'engagement pédagogique des enseignants-chercheurs en faveur de l'international ;
 - définir une stratégie de partenariats ne relevant pas seulement des deux axes Afrique-Méditerranée et Europe ;
 - préciser l'articulation de ces partenariats avec CIVIS, dont les résultats sont encore modestes et dont l'impact reste à évaluer ;
 - renforcer le pilotage de la mission internationale confiée aux instituts thématiques d'établissement.
- Le comité recommande enfin à AMU d'**animer avec un volontarisme accru la politique de site, de manière à faire coopérer tous les acteurs** et à renforcer ainsi **les synergies**.

Introduction

1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement :

- **Date de création :** 1^{er} janvier 2012.
- **Statut :** établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP).
- **Typologie et organisation :** établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP), université pluridisciplinaire avec secteur santé structuré en :
 - 17 composantes.
 - 18 instituts thématiques d'établissement¹ sur les thématiques phares d'AMU, intégrant les différents objets du Programme d'investissements d'avenir (PIA).
 - 113 structures de recherche dont 99 unités de recherche (UR) évaluées par le Hcéres, et 14 unités d'appui à la recherche (UAR).
- **Évolution du nombre d'étudiants :** 70 572², +5,4 % durant la période évaluée (5 ans).
- **Répartition des effectifs étudiants³ :**

	AMU (en %)	Universités pluridisciplinaires avec santé (en %)
Licence	40,1	41,8
DUT	5,5	3,3
Licence professionnelle	2,5	2,9
Master	22	15,7
Formations d'ingénieurs	1,8	3,6
Formations de santé	14,2	13,5
Doctorat	3,7	3,3
Diplômes d'établissement	4,7	6,1
% d'étudiantes	61	57,6
% d'étudiants de nationalité étrangère	10,7	10,8

- **Taux de réussite en L en 3 ans :** 30,3% (moyenne nationale : 34,6%)⁴.
- **Ressources humaines⁵ :** 7648 personnels, dont 3736 enseignants et enseignants chercheurs (dont 914 PR, 1527 MCF, 363 enseignants du 2nd degré) et 3912 BIATSS (dont parmi les titulaires, 697 de catégorie A, 622 de catégorie B et 998 de catégorie C).
- **Budget :** 856 M€ dont 518 M€ de masse salariale⁶.
- **Patrimoine immobilier :** 835 000 m² SHON, répartis au sein de 5 grands campus, 54 sites et 310 bâtiments. AMU est propriétaire à « 90% de son patrimoine ».
- **Recherche :**
 - 99 unités de recherche sous tutelle d'AMU.
 - 9 structures fédératives de recherche⁷.

¹ ITE : instituts thématiques d'établissement.

² DataESR, année 2021-2022.

³ Ibid.

⁴ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/parcours-et-reussite-en-licence-les-resultats-de-la-session-2021-88069>

⁵ Fiches DGRH, MESR-DGESIP/DGRI SIES, 2021.

⁶ Comptes financiers 2020.

- 22 partenaires institutionnels avec une forte implication des organismes nationaux de recherche (ONR) :
 - 7 ONR (1225 chercheurs) : le CNRS (55 unités de recherche), l'Inserm (13), l'IRD (9), Inrae (6), l'Inrap (2), le CEA (1) et le Cnes⁸ (1).
 - 11 EPSCP : les universités de Toulon (7), Côte d'Azur (1), de Pau et des Pays de l'Adour (1), Gustave Eiffel (1), Paris 1 Panthéon-Sorbonne (1), Avignon Université (2), Centrale Marseille (8), EHESS (4), le Collège de France (2), Science Po Aix (1), EPHE (1).
 - 2 ministères : le ministère de la Culture (2) et le ministère des Armées (3).
 - L'Assistance publique – Hôpitaux de Marseille (AP-HM) (1).
 - L'Établissement français du sang (EFS) (1).
 - Plusieurs infrastructures de recherche de niveau national ou européen avec un réseau de 68 plateformes labélisées par AMU, le CNRS et l'Inserm.
- **Formations doctorales** : 12 écoles doctorales, regroupées dans un Collège Doctoral.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique⁹** :
- Mathématiques (4,53 % des publications nationales).
 - Biologie fondamentale (6,32 % des publications nationales).
 - Physique (4,54% des publications nationales).
- **PIA¹⁰** :
- L'Idex « A*Midex », permettant à AMU de percevoir annuellement les intérêts de 750M€, à savoir près de 26M€/an reçus sur la période février 2012-décembre 2016¹¹ et pérennisés en 2016.
 - 10 Labex (laboratoires d'excellence), pour un montant global de financement de 74,3M€ depuis 2010¹².
 - 5 Equipex+ (équipements d'excellence) de site.
 - Le projet « Excellences » : « CISAM+ », 40 M€ jusqu'en 2030¹³.
 - 3 projets RHU¹⁴ : « EPINOVA »¹⁵ (2017), « PIONeer »¹⁶ (2017) et « Innov-CKD » (2019)¹⁷.
 - 2 instituts « Convergences » : « CenTuri », Centre Turing des Systèmes vivants (21M€) et « ILCB », Institut Langage, Communication et Cerveau (8.8M€) jusqu'en 2025.
 - Le projet SFRI¹⁸ « TIGER », Transform and Innovate in Graduate Education with Research, 23 M€ jusqu'en 2029.
 - Le projet Idées¹⁹ « IDeAL », Integration and Development at Aix-Marseille through Learning, 79 M€ jusqu'en 2029.
 - Le projet Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures « Panorama », (Pour l'Accompagnement à l'Orientation et à la Réussite à Aix-Marseille, Avignon et Toulon), 21 M€ jusqu'en 2030²⁰.
 - Le pôle pilote de formation des enseignants et de recherche pour l'éducation, « AMPERIC », 55 M€ jusqu'en 2030²¹.

⁷ <https://www.univ-amu.fr/fr/public/les-structures-federatives>

⁸ CNRS : Centre national de la recherche scientifique ; Inserm : Institut national de la santé et de la recherche médicale ; IRD : Institut de recherche pour le développement ; Inrae : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement ; Inrap : Institut national de recherches archéologiques préventives ; CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives ; Cnes : Centre national d'études spatiales.

⁹ Le classement de ces domaines s'appuie sur l'indice de spécialisation au niveau mondial, Base OST, Web of Science, calculs OST.

¹⁰ Programme d'investissements d'avenir. Recensement des PIA obtenus par AMU : <https://www.univ-amu.fr/fr/public/pia3-projets>

¹¹ Le projet Idex présenté par Aix-Marseille Université et ses partenaires (CNRS, Inserm, IRD, CEA, AP-HM, Sciences-Po Aix, Centrale Marseille) a été sélectionné en février 2012 par le jury international et confirmé définitivement en avril 2016. Elle s'est dotée d'une nouvelle feuille de route stratégique en 2021 pour la période 2021-2024. <https://anr.fr/ProjetA-11-IDEX-0001>

¹² Analyse des bonnes pratiques, résultats et impact des laboratoires d'excellence du site d'Aix-Marseille 2011-2021, fondation universitaire d'Aix-Marseille Université : <https://www.univ-amu.fr/fr/public/labex>

¹³ Projet s'inscrivant dans la continuité de la Cité de l'Innovation et des Savoirs d'Aix-Marseille (CISAM), lancé en 2018.

¹⁴ Recherche hospitalo-universitaire

¹⁵ Étude du rôle de la modélisation large échelle des réseaux épileptogènes dans le pronostic de la chirurgie de l'épilepsie. Programme d'un budget de 5,8 M€ pour une durée de 5 ans.

¹⁶ Projet international de recherche contre le cancer du poumon d'un budget de 8,5 M€ pour une durée de 5 ans.

¹⁷ Le projet INNOV-CKD, portant sur le risque individuel de thrombose et d'hémorragie chez les patients atteints d'insuffisants rénaux chroniques est doté d'un budget de 5,08 M€ pour 5 ans.

¹⁸ SFRI : « structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence ». TIGER, 2020-2029.

¹⁹ [Idées : Intégration et développement des idex et des i-sites.](https://www.univ-amu.fr/fr/public/idees)

²⁰ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/ameliorer-la-formation-et-l-orientation-des-jeunes-et-favoriser-l-enseignement-superieur-de-47161>

²¹ Durée du projet : 10 ans. Le pôle vise à améliorer durablement l'apprentissage des savoirs fondamentaux des élèves tout au long de leur parcours scolaire, notamment de ceux qui sont en difficulté.

- Le projet Nouveau cursus à l'université (NCU) « DREAM-U », (Dessine ton parcours vers la réussite à Aix-Marseille université), 10 M€ obtenu en 2018.
- 2 « Écoles universitaires de recherche » (EUR)²².

AMU est aussi l'un des 6 membres fondateurs de l'IHU (institut hospitalo-universitaire) : « Méditerranée Infection », créée en 2010²³.

– International :

- **Coordination de l'université européenne « CIVIS »** en coopération avec 11 universités européennes²⁴ autour de 5 thèmes ou défis : la santé ; les villes, les territoires et les mobilités ; le climat, l'environnement et l'énergie ; les transformations numériques et technologiques ; et la société, les cultures et le patrimoine.
- **Portage du Consortium des universités euro-méditerranéennes « Téthys »**, regroupant 70 universités du Maghreb, du Mashrek et des pays du Sud de l'Europe.
- **Labels obtenus²⁵ : HRS4R** depuis 2019 et **Bienvenue en France** (2 étoiles) depuis 2019.
- Elle est signataire de la **Charte Erasmus+**, valable pour la période 2021-2027.

Le territoire²⁶ :

- **Population de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et dynamique démographique²⁷** : 5,1 M d'habitants en 2021 (+0,4 % par an durant la période).
- **Deux académies : Aix-Marseille** (Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Bouches-du-Rhône, Vaucluse) **et Nice** (Alpes-Maritimes, Var).
- **Quatre universités (Aix-Marseille Université, Avignon Université, Université Côte d'Azur, Université de Toulon), dont deux Initiatives d'excellence (Idex) et deux membres d'universités européennes²⁸, onze écoles d'ingénieurs publiques, quatre écoles de commerce, douze écoles d'art, d'architecture et de culture et quatre autres établissements** : 177 357 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la Région (+ 3,4 % durant la période évaluée), soit 6,4 % des effectifs nationaux (7^e rang)²⁹.
- **Production scientifique** : 7,5 % des publications nationales (4^e rang national) et 5,2 % des dépôts de brevets (5^e rang national).
- **Part de boursiers en 2021-2022** : 41,4 %³⁰ (boursiers sur critères sociaux de l'académie d'Aix-Marseille), pour une moyenne nationale de 40,3%.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1,67 Md€ (stabilité par rapport au précédent CPER).
- **Personnels de l'ESR de la Région** : 5 938 enseignants et enseignants-chercheurs (6,8 % des effectifs nationaux), 6 557 personnels administratifs (6,9 % des effectifs nationaux).

²² Aix-Marseille Université est lauréate de deux EUR en 2017, AMSE et nEURO*AMU, pour une durée de 10 ans. Ils sont dotés respectivement de 16,6 M€ et de 10 M€ co-financés par le Programme d'Investissements d'Avenir et la fondation A*Midex.

²³ AMU compte parmi les fondateurs de l'IHU aux côtés de l'AP-HM, l'IRD, le Service de Santé des Armées (SSA), l'Établissement Français du Sang, et l'Institut Mérieux. <https://www.mediterranee-infection.com/>

²⁴ Aix-Marseille Université (France), Université nationale et capodistrienne d'Athènes (Grèce), Université Libre de Bruxelles (Belgique), Université de Bucarest (Roumanie), Université autonome de Madrid (Espagne), Université La Sapienza de Rome (Italie), Université de Stockholm (Suède), Université Eberhard Karls de Tübingen (Allemagne), Université de Glasgow (Écosse), Université Paris Lodron de Salzbourg (Autriche), Université de Lausanne (Suisse).

²⁵ <https://www.univ-amu.fr/fr/public/hrs4r> et <https://www.univ-amu.fr/fr/public/bienvenue-en-france>

²⁶ Strater : « Diagnostic territorial de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Provence-Alpes-Côte d'Azur Juillet 2022 » // <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-07/strater-2022---provence-alpes-c-te-d-azur-19258.pdf>.

²⁷ Insee : « Dossier complet. Commune de Toulon (83 137) » // <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-83137#chiffre-cle-1>

²⁸ Microsoft Word — STRATER PACA 2022.docx (enseignementsup-recherche.gouv.fr) : Ces quatre établissements concentrent les deux-tiers de la population étudiante. L'organisation régionale fait apparaître une forte attractivité des aires urbaines et des disparités entre deux sites : Marseille se distingue par un poids important des effectifs en filières universitaires, Nice par l'importance des effectifs dans les écoles d'Art, de commerce et de gestion et les écoles d'ingénieurs.

²⁹ Marseille héberge 55 % des étudiants, Nice plus de 26 %, Toulon 9 % et Avignon 6 %. [Microsoft Word - STRATER PACA 2022.docx \(enseignementsup-recherche.gouv.fr\)](https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)

³⁰ Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES)

2 /Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 5 décembre 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
1. Construire une stratégie à moyen terme (2030) qui puisse continuer à mobiliser les forces vives de l'institution à la hauteur des ambitions internationales de l'AMU	En cours de réalisation
2. Objectiver par des processus de développement, de recrutement et des critères précis, l'articulation entre les missions de recherche et de formation	Partiellement réalisé
3. Formaliser une véritable politique qualité, portée par l'équipe de direction, en précisant les objectifs, les modalités de mise en œuvre et les indicateurs de réussite	Partiellement réalisé
4. Encourager la mobilité sortante des étudiants en l'intégrant davantage dans les cursus de formation	Partiellement réalisé
5. Poursuivre la mise en place opérationnelle des schémas directeurs et veiller à produire celui qui concerne la vie étudiante	Partiellement réalisé
6. Renforcer la politique d'innovation et valorisation	Réalisé
7. Redynamiser la relation avec le CHU	Partiellement réalisé
8. Développer et mobiliser le réseau des <i>alumni</i>	Partiellement réalisé

1. AMU a élaboré une stratégie, articulée en 5 grands axes de transformations et traduite en un projet d'établissement pour la période 2018-2022. La recommandation du précédent rapport d'évaluation 2017 est donc en cours de réalisation.

2. Le rapprochement de la formation et de la recherche fait partie des objectifs assignés aux instituts thématiques d'établissement (ITE), mais cette visée paraît inégalement intégrée par les équipes pédagogiques des composantes; l'analyse d'impact des dispositifs mis en place pour promouvoir l'interdisciplinarité en lien notamment avec l'articulation formation-recherche doit être poursuivie en ce sens. Plusieurs structures et dispositifs viennent soutenir ce lien entre la formation et la recherche, mais de manière inégale selon les formations. Il manque encore un cadre général fédérant ces initiatives dans une politique concertée, ce qui fait que l'adossement à la recherche demeure hétérogène entre les formations, les domaines et les composantes.

3. AMU s'est engagée dans la mise en œuvre d'une politique de la qualité portée par une vice-présidence assignée à cette mission, et soutenue par la direction de l'amélioration continue. Un cadre de construction de cette politique a été adopté et de nombreuses initiatives sont en cours. Mais il manque encore une stratégie globale et un système de mesure et de suivi de la performance.

4. La mobilité sortante (874 étudiants en 2019-2020) est encouragée par un plan de mobilité sortante (PMS) qui permet, par l'octroi de bourses d'études ou de stage, d'accompagner chaque année 250 mobilités, dont 25 % sont fléchées vers des universités partenaires de CIVIS. AMU a aussi mis en place d'autres dispositifs, mais qui requièrent maintenant une analyse d'impact. Au total, la mobilité sortante demeure limitée au regard de la taille de l'établissement et de ses ambitions internationales.

5. Il manque encore des schémas directeurs dans plusieurs domaines importants comme ceux de la responsabilité sociétale, de la politique de la qualité, de la politique documentaire et de la vie étudiante.

6. La politique d'innovation et de transfert avec les acteurs socio-économiques a été fortement soutenue par l'établissement : le portage politique renforcé avec 3 VP, des services administratifs adaptés, une filiale (Protisvalor), des liens avec la SATT Sud-Est, des outils comme CISAM et CISAM+, les Pôles d'Innovation Territoriaux (PIT), le soutien financier du programme Transfert A*Midex. La recommandation de 2017 a donc été suivie et a débouché sur des réalisations concrètes.

7. Les interactions avec le CHU se sont développées, notamment par la structuration de la recherche translationnelle à travers 3 RHU, mais il manque encore une vision stratégique d'ensemble des relations entre AMU et l'AP-HM, affichant clairement les ambitions et les jalons.

8. Le réseau des *alumni* a été lancé en 2019, soutenu par un conseil stratégique et d'autres initiatives. Cependant, ce réseau demeure insuffisamment exploité notamment pour renforcer les liens avec les partenaires économiques et territoriaux.

3 /Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, une rencontre stratégique s'est tenue le 16 novembre 2022 durant laquelle AMU a communiqué au Hcéres quatre focus sur lesquels elle sollicitait tout particulièrement l'avis du comité : les enjeux de «l'Université européenne Cîvis», «l'interdisciplinarité», «la communication, le positionnement d'AMU dans son environnement local, national et international, et la mesure de ses impacts sur la société» et sur «la politique de site». Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 18 au 20 avril 2023. Au total, 87 entretiens ont été réalisés durant trois jours.

En énumérant les très nombreuses initiatives prises par l'établissement depuis sa création, le RAE donne une bonne image de la trajectoire parcourue, de l'ambition et du volontarisme des équipes dirigeantes. Il indique et reconnaît aussi des améliorations à apporter dans différents domaines. En revanche, il n'établit pas de lien clair entre ce qui a été fait et ce qui reste à faire, parce qu'il demeure essentiellement descriptif et historique : les « Améliorations en cours ou à envisager » qui clôturent les domaines ne découlent pas de la présentation. L'analyse est insuffisante ; il faudrait, pour chaque domaine au minimum, une analyse de type SWOT.

Le RAE manque aussi d'esprit de synthèse : il développe près de 100 pages (au lieu des soixante demandées), et le lecteur est invité en outre à se référer à plus de 300 documents indiqués en notes et disponibles dans « Amubox » (outil dont il faut souligner au passage la qualité et la facilité d'utilisation). Ces documents sont parfois difficiles à interpréter : beaucoup ne sont pas datés, et le lecteur ne sait pas toujours s'il s'agit de documents rédigés *ad hoc* pour compléter le dossier d'auto-évaluation (DAE).

D'une manière générale, enfin, le RAE paraît en retrait par rapport à la réalité de l'établissement : une attention plus grande portée à la rédaction du rapport, aux analyses et aux liens entre les constats et les décisions lui aurait permis de donner une image plus fidèle de la qualité de l'établissement.

Fort heureusement, la visite du comité a permis de combler ces lacunes. Les entretiens ont donné une image précise des activités, des structures et des procédures d'AMU, ainsi que de ses relations avec son environnement régional, national et international. Le comité tient à souligner la parfaite organisation de ces entretiens et en remercie les services de l'établissement. Il remercie également tous les participants rencontrés pour leur disponibilité, leur ouverture aux questions posées, et leur volonté de fournir aux membres du comité toutes les informations souhaitées.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un établissement qui entend jouer un rôle moteur dans son environnement

L'ambition est clairement affichée d'être une université de recherche intensive de niveau mondial, parmi les meilleures en France, et fortement implantée au niveau local. La lecture des classements internationaux montre que, durant la période 2017-2021, AMU se positionne entre la 100^e et la 150^e place mondiale et parmi les six premières en France selon le classement ARWU³¹ ; les autres classements donnent des informations de même ordre : le classement *Leiden Impact* place AMU entre le 130^e et le 176^e rang mondial (et entre le 2^e et le 4^e rang en France), ou encore selon le classement NTU³², AMU se place entre le 105^e et le 120^e rang mondial (et 4^e en France). Cette ambition s'appuie tant sur l'histoire de l'établissement que sur son rôle-clé au sein de son territoire.

AMU témoigne de la réussite de la fusion des trois établissements fondateurs. Si AMU est déjà forte d'une « trajectoire de puissante transformation entre 2017 et 2022 », qui a pris la mesure des enjeux locaux, nationaux et internationaux, ce processus de transformation n'est pas achevé. En effet, la fusion en 2012 et l'arrivée d'une nouvelle équipe en 2020 prônant un mode de gouvernance plus participatif, entraînent la redéfinition de nombreux processus internes et l'évolution de certains dispositifs, de l'organisation et de la gouvernance, par exemple par la mise en place de vice-présidences thématiques. L'université, consciente de ce mouvement, identifie bien son positionnement sur cette trajectoire.

Aux niveaux local et national, l'établissement est membre de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM), dont elle assure la coordination. Les autres membres sont l'École Centrale Marseille (ECM), Sciences Po Aix et les universités d'Avignon et de Toulon. Le RAE liste les réalisations et projets de l'AMPM, qui apparaissent davantage comme le résultat de collaborations soutenues par AMU que comme les résultats d'un rôle fédérateur joué par l'AMPM elle-même.

AMU se positionne également comme un élément pivot du site d'Aix-Marseille, en coordonnant notamment la fondation A*Midex qui rassemble trois établissements (AMU, ECM, Sciences Po Aix), quatre organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, IRD et CEA), et l'AP-HM. Ce positionnement s'accompagne de l'ambition de contribuer au développement d'un pôle interdisciplinaire et transdisciplinaire d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial³³.

La nouvelle identité d'AMU « socialement engagée », qui succède à celle d'« initiative d'excellence », a été lancée en 2020. Elle recouvre la volonté à la fois d'une politique sociale forte et d'un impact profond au sein du territoire³⁴. AMU est déjà devenue un acteur important de la dynamique entrepreneuriale et de l'innovation en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, par exemple au travers des premiers PIT (Pôles d'Innovation Territoriaux) et de la création en 2019 de la CISAM, renforcée par le projet CISAM+.

La nouvelle identité d'AMU peine néanmoins à se traduire clairement dans les missions principales d'une université que sont la formation, la recherche et l'innovation. La nouvelle formule d'affichage annoncée, « Explorer pour faire société », sera, elle aussi, à décliner dans une stratégie caractérisant la manière dont l'établissement entend travailler aux frontières du savoir et développer son impact au sein du territoire.

AMU exploite sa localisation en mettant l'accent sur un positionnement euro-méditerranéen et africain de sa stratégie internationale, sans exclure d'autres partenariats. Le pilotage par AMU de l'alliance européenne CIVIS comprenant 11 universités est une réussite tangible en cohérence avec ce positionnement, tandis que les accords faisant de 6 universités africaines des partenaires associées à CIVIS depuis 2022, confortent cette stratégie.

³¹ Academic Ranking of World Universities, dit « Classement de Shanghai ».

³² *Nanyang Technological University ranking*.

³³ L'activité de site se caractérise aussi notamment par le développement de la recherche au travers d'unités de recherche partagées (cf. Réf. 9) et par le déploiement du projet Panorama au service de l'orientation et de la réussite étudiante (cf. référence 15).

³⁴ Cf. références 3, 7, 13 et 15.

L'établissement assure un suivi assez complet des classements, aux niveaux international et national (ARWU Shanghai, Leiden Impact, Leiden Collaboration, NTU³⁵, CWUR³⁶, QS, THE³⁷, ESI³⁸). Mais le document cité comme un élément de preuve, ne fait état d'aucune progression notable durant la période 2017-2021. Le comité n'a pas non plus eu connaissance du classement des établissements avant la fusion. **Le comité recommande à l'établissement d'analyser de manière plus approfondie les différents classements et de se fixer des cibles clairement identifiées.**

La définition de la vision stratégique à l'horizon 2030 s'est appuyée sur une comparaison avec des établissements jugés comme ayant une valeur de référence (Universités de Cambridge, Université catholique de Louvain, Université de Montréal, etc.), mais ni le RAE ni le document cité comme preuve, ne donnent d'information précise à ce sujet (liste des établissements comparés, items de la comparaison, résultats et décisions en découlant)³⁹. **Le comité recommande à AMU de mieux expliciter ce travail de comparaison, en précisant les attentes, les éléments principaux de l'analyse, et les actions qui en résultent.**

Au total, le positionnement d'AMU s'appuie sur une conscience claire que l'établissement a des singularités qu'il veut placer au centre de sa stratégie : une université au service de l'épanouissement de ses étudiants et de ses personnels ; une université socialement engagée, multiculturelle et citoyenne ; une université de rang mondial ouverte sur l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique ; une université créatrice d'innovation, de savoirs et de richesses pour le territoire⁴⁰. Les entretiens lors de la visite de site ont confirmé qu'AMU « est désormais un interlocuteur reconnu et identifié, qui a su imposer son identité et s'affirmer comme un acteur incontournable de son territoire », comme l'annonçait le projet d'établissement⁴¹.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie ambitieuse alimentée par de grands programmes

L'évaluation par le Hcéres en 2017 avait recommandé la construction d'une stratégie à moyen terme (2030) capable de mobiliser les forces vives de l'institution à la hauteur de ses ambitions. AMU y a répondu par l'élaboration d'une stratégie, articulée en cinq grands axes de transformation⁴², et traduite en un projet d'établissement pour la période de 2018 à 2022, qui identifie les grandes orientations dans ses différents domaines d'activité⁴³ : la politique scientifique ; l'innovation et valorisation de la recherche ; la formation, orientation et insertion professionnelles ; la vie étudiante ; la politique documentaire ; la politique partenariale ; la stratégie internationale ; la vie culturelle ; la communication ; etc⁴⁴. En 2020, quatre priorités transversales sont venues s'ajouter : la politique de la qualité, la subsidiarité, l'engagement sociétal, l'équilibre disciplinaire. L'approche matricielle croisant les axes de transformation et les priorités transversales permet à AMU de parler d'une « vision globale et systémique de la stratégie », même si le schéma présenté dans le RAE n'est guère convaincant à ce sujet.

Si la stratégie d'AMU est clairement exprimée en termes généraux, elle manque parfois de précision. Le RAE utilise les termes de « stratégie », « axes prioritaires » et « objectifs » sans les définir et souvent en les employant les uns pour les autres. L'ensemble des documents consultés ainsi que les entretiens menés lors de la visite du site, révèlent une formulation de la stratégie en constante évolution, qui suit la transformation interne de l'établissement, elle aussi toujours en cours. Si cette adaptation continue ne semble pas nuire à la perception globale de la trajectoire d'AMU, elle induit néanmoins des messages parfois contradictoires sur des points particuliers ; à titre d'exemple, il n'est pas clair pour tous les interlocuteurs rencontrés de savoir si l'expression « Explorer pour faire société » viendra remplacer, compléter ou seulement illustrer la devise adoptée en 2020

³⁵ Nanyang Technological University ranking.

³⁶ Center for World University Rankings.

³⁷ Times higher education.

³⁸ Essential Science Indicators.

³⁹ Document cité, note 17 : une présentation au Board A*Midex du 02/06/2022.

⁴⁰ Document cité, note 17.

⁴¹ AMU Projet d'établissement 2018-2022, p. 5.

⁴² RAE, p. 12 : « une université de référence pour 1) établir des relations européennes avec les régions méditerranéennes et africaines en matière de recherche, d'enseignement et d'innovation ; 2) répondre, par l'innovation et le renforcement de politiques partenariales, aux défis sociétaux, environnementaux, économiques et culturels auxquels la société est confrontée ; 3) pour ses succès au PIA3 et PIA4 et sa dynamique de collaboration avec ses partenaires pour construire une politique de site structurée ; 4) pour sa stratégie interdisciplinaire intégrée et sa structuration en instituts thématiques interdisciplinaires de formation et de recherche ; 5) pour ses valeurs citoyennes en faveur de l'environnement et de l'inclusion sociale. ».

⁴³ Volet spécifique du contrat d'établissement 2018-2022 dont le suivi s'articule autour de 3 axes : « Faire de l'innovation une priorité transversale de l'établissement », « Renforcer le lien formation-recherche » et « Inscrire le pilotage dans une démarche qualité », indicateurs du contrat, 2021.

⁴⁴ Document AMU Projet d'établissement 2018-2022.

« Socialement engagée ». **Le comité estime qu'une expression stable de la stratégie et sa déclinaison claire en actions évaluables sont d'autant plus nécessaires que l'établissement est encore en transformation.**

La mise en œuvre de la stratégie est assurée par des vice-présidences et des services, dont les missions sont encadrées par des feuilles de route. Elle s'incarne dans des schémas directeurs – encore manquants dans certains domaines comme ceux de la responsabilité sociétale, de la politique de la qualité, de la politique documentaire et de la vie étudiante –, dans des contrats d'objectifs avec les composantes, dans des conventions avec les partenaires, et reposent sur des grands projets de transformations issus de l'Idex et des PIA⁴⁵. À l'international, la coordination par AMU de l'Université européenne CIVIS créée depuis 2019, est également une force de transformation majeure relevée au cours de la période de référence, même si son impact reste encore modeste (autour de 850 mobilités sortantes de longue durée en 2021, contre autour de 200 en 2019, dans une communauté universitaire d'environ un demi-million d'étudiants)⁴⁶. Il faut souligner la place essentielle jouée par ces programmes dans le déploiement de la stratégie de l'établissement, en recherche, en innovation et en valorisation, en formation, ou encore dans le domaine de la vie étudiante, ce qui met également en lumière l'imbrication très étroite et productive d'AMU et de la Fondation A*Midex. Cette dernière accompagne la politique de site d'une Idex dont le chef de file est AMU, et assure le pilotage des projets du PIA, ainsi que désormais celui du programme France 2030 pour le site.

Le RAE explicite le contenu de chacun des cinq axes de transformation en fournissant des exemples de décisions qui montrent la cohérence entre la définition des axes et leur mise en œuvre. Si les indicateurs chiffrés et les analyses d'impact ne sont pas encore systématisés, l'établissement dispose, bien que cela n'apparaisse pas suffisamment dans le RAE, d'indicateurs pluriannuels de grande qualité, établis par la direction du pilotage et du contrôle de gestion (DPCG). Cela étant, il manque une présentation claire de la cascade stratégie – axes stratégiques – objectifs opérationnels – plans d'action – mesure et analyse – corrections/améliorations⁴⁷. **Le comité recommande à cet égard à l'établissement de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue clairement formulée, formalisée et appliquée dans le suivi de toutes ses activités.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Un rôle moteur local affirmé avec ses partenaires académiques

L'établissement a des liens avec de nombreux partenaires académiques locaux et nationaux, partenariats au sein desquels il affirme sa volonté de jouer un rôle moteur.

Au niveau local et régional, les partenariats académiques se mettent en œuvre dans le cadre de l'Association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) et de la Fondation A*Midex. Les établissements partenaires partagent ainsi avec AMU la tutelle d'unités mixtes de recherche (UMR) et mettent en commun leurs compétences dans les domaines définis par les conventions d'association qui les lient⁴⁸. Le rôle des pôles d'innovation territoriaux (PIT) pensés comme des laboratoires d'expérimentation pour les sites délocalisés est à souligner. AMU est également en relation avec les établissements du second degré, notamment par le programme PIA3 Panorama qui implique aussi d'autres partenaires universitaires (Avignon et Toulon). AMU et A*Midex jouent un rôle d'intégrateur, reconnu par les partenaires.

Mais trois points d'attention peuvent être soulignés.

Tout d'abord, en raison de l'effet d'attraction qu'exercent en particulier les sites de Marseille et d'Aix-en-Provence, **il convient, en concertation avec les autres établissements de l'AMPM, qu'AMU puisse contribuer au maintien des offres de formation et de l'activité de recherche dans les autres sites coordonnés par AMPM**⁴⁹.

Ensuite, la « machinerie » AMU-A*Midex et son fonctionnement par multiples appels à projets (AAP) consomment des ressources importantes pour de petits établissements, qui peinent parfois à y assurer leur

⁴⁵ Par exemple TIGER, IDeAL, Panorama, Dream-U, Cisam+, etc.

⁴⁶ Cf. Bilan de CIVIS 2019-2022 : <https://www.univ-amu.fr/fr/public/civis-une-universite-civique-europeenne>.

⁴⁷ Cf. *infra*, référence 5.

⁴⁸ Cf. *supra*.

⁴⁹ « Le décret du 23 février 2016 portant association d'établissements du site fixe les compétences mises en commun entre les établissements partenaires dans le cadre des conventions d'association qui les lient. Elles concernent l'offre de formation, la qualité pédagogique, l'entrepreneuriat étudiant, la politique scientifique, la formation doctorale, la vie étudiante, l'attractivité du site, la gestion des personnels et des fonctions de supports telles que les systèmes d'information, la politique d'achat et les ressources documentaires. », Portrait STRATER, mai 2019.

participation : **une réflexion mériterait d'être engagée sur la meilleure manière d'associer ces partenaires de taille plus modeste.**

Enfin, les entretiens menés lors de la visite ont reconnu que la multiplication des AAP était de nature à entraîner un risque d'essoufflement, ce qui a incité AMU à engager sur ce sujet une réflexion avec ses composantes au travers de la mise en place avec celles-ci de contrats d'objectifs.

Au niveau national, AMU est membre d'UDICE⁵⁰. Elle est par ailleurs membre de plusieurs universités numériques thématiques⁵¹ (par exemple de l'UNESS, l'UNISCIEL, ou l'UOH). Le lien entre chacun de ces partenariats et la stratégie de l'établissement n'est pas toujours explicité, et leur impact n'est pas mesuré.

Les liens avec les organismes de recherche sont nombreux et étroits, et la comitologie avec ceux-ci est assez complexe. Les objectifs sont globalement partagés et leur suivi est réalisé par un comité de pilotage mensuel. **Le comité considère néanmoins que le positionnement des actions mises en œuvre par la Fondation A*Midex et par AMU, reste à faire davantage partager par les organismes de recherche.** C'est en particulier le cas pour ce qui concerne la labellisation des plateformes technologiques par AMU.

La redynamisation des relations avec le CHU, qui faisait partie des recommandations de l'évaluation de 2017, s'est traduite par une structuration de la recherche translationnelle à travers 3 RHU de site (EPINOV en 2017, PIONeeR en 2017, Innov-CKD en 2020) et plusieurs demandes de RHU en cours. La coordination entre AMU et l'AP-HM est assurée par une instance de concertation et de programmation (le CRBSP⁵²) qui assure une gestion commune de différents objets, dont l'IHU Méditerranée Infection. **Malgré la bonne qualité de ces interactions, le comité engage AMU à aller plus loin, en explicitant une vision stratégique de sa relation avec l'AP-HM, et en identifiant les besoins et les possibilités communs. La rédaction en cours d'une nouvelle convention entre AMU et l'AP-HM peut être l'occasion d'atteindre ces objectifs, et de favoriser la participation de l'AP-HM au pilotage des UMR dans le domaine de la santé.** Le partenariat avec le centre régional de lutte contre le cancer, l'institut Paoli-Calmettes, est très dynamique : l'institut a récemment été associé comme partenaire d'A*Midex, et est copporteur avec AMU et l'AP-HM d'une demande de labellisation d'entrepôt de données de santé. Cet institut est cotutelle de l'UMR Centre de Recherche en Cancérologie de Marseille.

Les partenariats académiques sont donc nombreux au niveau local et régional, et les dispositifs de coordination sont en place, en particulier par le biais d'A*Midex ou encore de la CISAM pour ce qui concerne le domaine socio-économique. Le rôle moteur d'AMU dans la dynamisation et la coordination des activités de recherche, de formation et d'innovation au sein du territoire est reconnu par ses partenaires. **Il convient toutefois pour AMU de se doter des moyens d'établir des priorités parmi les nombreuses relations mises en place, à l'aune de leur contribution stratégique et non de leur inscription dans le passé, et de mesurer l'impact et l'apport de chacune d'elles à l'atteinte des objectifs de l'établissement.**

4 / Des choix internationaux forts et lisibles, dont les résultats sont encore trop limités

AMU articule son activité internationale autour de quatre axes – mobilité, coopération, projets et réseaux stratégiques, dispositifs d'accueil – qui sous-tendent l'instauration de priorités partenariales. Des choix forts sont posés, en lien avec l'axe Afrique-Méditerranée, d'une part (350 accords de partenariats), et avec le thème de la citoyenneté qui est au cœur du projet d'université européenne CIVIS, d'autre part. D'autres partenariats sont établis de façon bilatérale par les chercheurs et les enseignants-chercheurs (Royaume-Uni, États-Unis, Canada, Japon, Corée, Mexique, Brésil), et relèvent d'une logique plus individuelle que d'une politique structurée. L'envergure internationale d'AMU se mesure notamment au regard des 11 % d'étudiants internationaux inscrits dans cette université, et de la cinquantaine de diplômés en partenariat international. Cette politique porte par ailleurs ses fruits, puisque l'établissement est désormais positionné parmi les 10 meilleures universités françaises dans le classement ARWU⁵³.

L'établissement a affiché la volonté de mettre en œuvre un campus transnational nord-méditerranéen avec les universités de Barcelone, de Rome-La Sapienza et l'université autonome de Madrid, ayant évolué vers la

⁵⁰ UDICE est une association d'universités de recherche françaises formée le 16 juin 2020 regroupant aujourd'hui dix grandes universités françaises de recherche : Aix-Marseille Université (AMU), Sorbonne Université, Université Claude Bernard Lyon 1, Université Côte d'Azur (UCA), Université de Bordeaux, Université Paris-Cité, Université de Strasbourg (Unistra), Université Grenoble-Alpes (UGA), Université Paris-Saclay, Université Paris Sciences et Lettres (PSL).

⁵¹ Les universités numériques thématiques, créées en 2003 par le MESR, sont des groupements d'établissements d'enseignement supérieur qui mutualisent, avec le soutien de l'État, des ressources de formation à l'intention des étudiants, des adultes et des professions.

⁵² Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique.

⁵³ Voir par exemple le classement ARWU 2022 : une recherche par pays montre qu'AMU se place en position 5-7 pour la France (<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>).

création de CIVIS avec ces partenaires notamment, à l'exception de l'université de Barcelone⁵⁴. L'affirmation d'un positionnement sur un axe Méditerranée-Afrique constitue un choix pertinent pour AMU. Il s'incarne dans des réseaux thématiques (Climat, droit, études méditerranéennes), ainsi que dans le réseau Téthys (70 universités, 19 pays méditerranéens), coordonné par AMU. Le rapprochement en cours entre l'alliance CIVIS et six universités africaines reste néanmoins à conforter. **De l'avis du comité, si la stratégie méditerranéenne d'AMU est claire, lisible et différenciante, il convient toutefois de mieux préciser les ambitions des autres partenariats mis en œuvre, et leur articulation éventuelle avec CIVIS.**

Le soutien marqué aux projets de recherche faisant appel aux financements européens à travers des dispositifs, tels que COP Europe et le « Cercle »⁵⁵, relève également de la stratégie internationale d'AMU, avec des résultats en nette amélioration (112 projets pour 71,3 M€, 2^e université française en subventions obtenues, 47 ERC du programme Horizon 2020)⁵⁶. En revanche, les actions en recherche menées dans le cadre de CIVIS, n'ont pas encore donné de résultats suffisamment tangibles. Dans le domaine de la formation, les actions sont fortement portées, au niveau de la gouvernance, par une vice-présidence Développement des formations à l'international, rattachée à la vice-présidence Formation. Elles visent 20 % de mobilité internationale parmi les étudiants en combinant plusieurs dispositifs soutenus par CIVIS, mais aussi par les PIA (TIGER, Dream-U). Il est prévu que ces actions soient évaluées. Le plan de mobilité sortante, doté d'1 M€ par an, est une action forte, et bien articulée aux partenariats stratégiques de l'établissement.

Malgré ces éléments positifs, **la dimension internationale de la stratégie d'AMU est limitée par rapport à l'ambition de rang mondial affichée par cette université.** En effet, au-delà des deux axes Afrique-Méditerranée et Europe, les autres partenariats reposent pour l'essentiel sur les relations bilatérales établies par les enseignants-chercheurs. Ces partenariats, en particulier ceux qui sont en lien avec les thèmes d'excellence d'AMU, mériteraient d'être davantage pilotés et hiérarchisés, notamment en ce qui concerne l'Amérique du Nord ou l'Asie ; de même, la stratégie de rayonnement international et d'attractivité d'AMU n'apparaît pas assez clairement.

5 / Des partenariats économiques locaux nombreux et un potentiel socio-culturel à mieux exploiter

AMU bénéficie d'une position forte auprès des principaux acteurs socio-économiques régionaux, avec lesquels elle entretient des relations de qualité, sur des sujets liés à l'innovation, l'insertion ou la formation, initiale et continue.

Le RAE demeure assez général sur les partenariats économiques, sociaux et culturels : ceux-ci s'inscrivent dans les orientations du Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation (SRESRI) et bénéficient des actions soutenues par la Région Sud ou la Métropole Aix-Marseille-Provence. Le RAE ne détaille pas comment AMU noue des partenariats véritablement structurants, mais des exemples ont été fournis lors des entretiens. Ainsi, plusieurs dispositifs témoignent de la politique volontariste d'AMU pour inscrire son action dans le territoire régional. C'est le cas en particulier de la CISAM, aujourd'hui renforcée par le projet CISAM+ financé par le PIA 4 (40 M€), centré sur l'innovation au service de la société et la collaboration avec les milieux économique et culturel de la Région. CISAM est l'élément clef d'une stratégie partenariale, économique et sociétale, identifié par un bâtiment phare, couvrant notamment la formation des étudiants et des personnels à l'entrepreneuriat et à l'innovation ouverte.

Un VP Partenariat avec le monde socio-économique est spécifiquement en charge de la stratégie de partenariat dans ce domaine, de façon distincte de la stratégie d'innovation. Les acteurs industriels rencontrés se disent satisfaits de l'écoute d'AMU. Cette interface est facilitée par les instituts thématiques d'établissement (ITE) qui fédèrent des compétences sur un champ donné, et par les plateformes dont la labellisation est conçue pour favoriser l'ouverture vers les professionnels.

En ce qui concerne les partenariats socio-culturels, la construction de la stratégie et la mise en œuvre des actions demeurent éclatées entre plusieurs VP et plusieurs directions, et mériteraient d'être mieux coordonnées. La VP CA a été, de façon provisoire, chargée aussi de mission pour la culture. Il importe de revenir dès que possible à une situation plus lisible et en lien avec une stratégie dont l'ambition est de créer des passerelles entre la culture scientifique et la culture artistique, et de remettre la science au cœur du débat citoyen. Par ailleurs, si la CISAM a joué un rôle fédérateur dans le développement des partenariats économiques, il n'y a pas d'équivalent pour les partenariats socio-culturels. De nombreuses actions sont

⁵⁴ Le 3 avril 2017, a été lancé « un programme de coopération académique et scientifique renforcée » avec ces partenaires.

⁵⁵ Cf. *infra* référence 9, point 3.

⁵⁶ Document cité n. 203.

cependant mises en place, soutenues par quelques accords⁵⁷ ayant pour objectif de développer la culture scientifique, citoyenne ou artistique.

Le comité considère que l'établissement doit encore s'assurer que la multiplication des collaborations se traduit par une véritable politique coordonnée : la mise sur pied de directions ou services spécifiques est un outil pour y répondre. L'établissement s'est par exemple doté d'une DPMSE (Direction du partenariat avec le monde socio-économique) qui s'est restructurée pour améliorer la gestion des relations avec les entreprises, et qui organise notamment chaque année la « Semaine AMU-Entreprises ». Une VP assure quant à elle le portage politique des partenariats « au service de l'insertion professionnelle ».

Enfin, le domaine des partenariats avec les collectivités territoriales présente encore une importante marge de progression⁵⁸. **Le comité considère que les initiatives prises jusqu'à présent demeurent très traditionnelles (rencontres, réseau d'alumni, etc.) et invite AMU à davantage afficher et décliner ses priorités en la matière.**

6 / Une forte volonté d'impact, mais à mieux mesurer

Université « socialement engagée », AMU place son impact sur son environnement au centre de ses préoccupations. Elle ambitionne d'affirmer son rôle et son impact face aux nombreuses transitions économiques, environnementales et sociétales, en affichant plusieurs priorités : placer la transition écologique au cœur des usages de l'établissement – dans la gouvernance par la création d'un Conseil du climat, dans son fonctionnement par un plan de sobriété, en formation et en recherche, etc... – ; faire de la richesse humaine un levier de transformation de l'université ; préserver, moderniser et adapter le patrimoine ; être l'université de référence en matière d'égalité entre femmes et hommes et de lutte contre les discriminations⁵⁹ ; déployer une politique forte en matière de santé et de handicap ; transformer l'administration d'AMU par l'innovation et la digitalisation.

AMU se caractérise de plus par un accent fort placé sur le développement durable, avec la création d'une direction s'y consacrant depuis 2012, et d'une vice-présidence fonctionnelle. La démarche est à souligner, mais n'en est encore qu'à ses prémices. Pour l'heure, les mesures en matière de développement durable se limitent à quelques initiatives, notamment dans les domaines de la vie étudiante et de la sobriété énergétique, plus conjoncturelles que volontaristes. L'ambition de généraliser pour la prochaine accréditation un module obligatoire consacré au développement durable pour tous les étudiants de Licence 2 est à noter. Des éléments de bilan et de mesure sont encore à identifier : la référence au THE Impact 2021 qui place AMU en première position en France, et en vingtième position dans le monde dans sa participation aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, est à prendre avec prudence, AMU ne se retrouvant que dans le groupe des 201 à 300^e établissements de ce même classement THE Impact, dans son édition 2022.

Concernant la mesure de l'impact économique sur son territoire, l'établissement fait référence à une étude du cabinet britannique Biggar réalisée à la demande du réseau UDICE et annexée au RAE. Cette étude remise en décembre 2020 présente des données consolidées⁶⁰ pour les 10 universités du réseau, dont AMU. Le RAE recopie, sans le citer, un paragraphe entier de ce rapport, qui chiffre notamment à 800 le nombre d'emplois créés par AMU en Région Provence-Côte d'Azur.

Si AMU affiche une ambition d'impact sur son environnement, elle ne fait toutefois pas la preuve de sa capacité à mesurer et suivre cet impact. Le comité recommande à l'établissement de se doter d'outils de mesure spécifiques pour conduire cette analyse.

⁵⁷ Par exemple avec le MUCEM, le Théâtre de la Criée à Marseille ou encore l'Opéra Municipal).

⁵⁸ Cf. *infra*, domaine 2.

⁵⁹ Notons que le rapport d'évaluation du Hcéres (2023) du 3^e cycle (niveau doctoral) a indiqué en 3^e position (sur 10 par ordre de gravité décroissante) le point faible suivant : « Des procédures de médiation et de détection de situations de harcèlement insuffisamment efficaces, connues et traitées par l'établissement. ».

⁶⁰ <https://www.udice.org/2021/06/04/universites-de-recherche-un-impact-economique-et-societal-majeur-aux-effets-demultiplicateurs-selon-letude-biggar/>.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

7 / Une gouvernance complète et incarnée, qui requiert une bonne coordination

L'équipe présidentielle d'AMU comporte 36 VP :

- 4 VP statutaires (CA, Recherche, Formation, Étudiant) ;
- 10 VP fonctionnels (Partenariat avec le monde socio-économique ; Relations internationales ; Communication ; Affaires juridiques et institutionnelles ; Développement durable ; Égalité entre femmes et hommes et lutte contre les discriminations ; Vie de campus, qualité de vie au travail et sécurité au travail ; Numérique ; Richesse humaine et patrimoine ; Culture et patrimoine scientifique) ;
- et 22 VP délégués, parmi ceux-ci, 9 sont rattachés au président de l'université (Santé ; Santé et handicap ; A*Midex-UDICE ; Sciences-biologie ; Sport ; Sciences-technologies ; Droit-économie-gestion ; Arts, lettres, langues et sciences humaines ; Qualité) ; 3 sont rattachés au VP Recherche (PIT ; Valorisation et innovation ; Sciences et société) ; 7 au VP Formation (Formation continue et alternance ; Orientation et insertion professionnelle ; CIPE⁶¹ ; Formation initiale ; Affaires générales en formation ; Développement des formations à l'international ; Formation doctorale) ; 1 au VP Relations internationales (CIVIS et partenariats internationaux) ; 1 au VP Numérique (Infrastructures numériques et intelligence artificielle pour la recherche) ; et 1 au VP PMSE (Développement des formations d'ingénieur en relation avec le monde socio-économique).

Les portefeuilles des VP permettent de couvrir l'ensemble des domaines d'activités de l'établissement, ainsi que les thématiques transversales prioritaires. En cela, ils sont bien alignés avec la stratégie d'AMU. La nomination de VP en lien avec les composantes constitue une bonne méthode pour asseoir la légitimité de cette stratégie et la déployer à tous les étages de l'établissement. Chaque VP est destinataire d'une lettre de mission cadrant son rôle et ses objectifs. **Cela étant, le nombre élevé de VP conduit le comité à s'interroger sur l'efficacité du dispositif. Un bilan d'une telle multiplication est nécessaire.**

Le processus décisionnel des instances centrales (CA, CAC) est accompagné par la direction des affaires juridiques et institutionnelles (DAJI), dont les effectifs ont été renforcés à cet effet. Un processus préparatoire cohérent est mis en place (recensement technique piloté par la DAJI auprès des composantes et structures internes d'AMU, pré-Bureau, Bureau, avant présentation en CA).

Le très grand nombre d'instances – statutaires, consultatives, d'aide au pilotage – permet la participation de toutes les parties prenantes (centrale, composantes, partenaires sociaux, externes) ; la gouvernance rassemble 36 personnes, et la gouvernance élargie 49, avec des réunions fréquentes. La gouvernance associe fortement dans les réunions de pilotage stratégique les doyens ou les directeurs de composante à raison d'une réunion bimensuelle. Un bureau se réunit à rythme hebdomadaire avec le président, son directeur de cabinet, les VP statutaires et la DGS. Cette dernière participe à toutes les instances, comités et groupes de travail, et tient un relevé des décisions qui est transmis à l'ensemble des 32 directions sous son autorité. Le système est complexe ; au cours des entretiens menés lors de la visite, le comité a relevé que ce système était consommateur de temps et d'énergie, mais qu'il fonctionnait dans l'ensemble à la satisfaction de tous.

Sur un plan administratif, il y a une volonté d'intégrer plus fortement les responsables administratifs des composantes, dont le titre est à présent « directeur administratif » (DA). Bien que recrutés par la DGS, ils demeurent sous l'autorité des doyens ou des directeurs de composantes. Les DA se réunissent avec la DGS une fois par trimestre et sont associés au comité de pilotage des projets de l'administration. L'évolution de l'organigramme de la DGS qui compte désormais 4 adjoints (Pilotage et ressources) ; Responsabilité sociétale de l'établissement ; Recherche et développement ; Formation et internationalisation) et une directrice de la coordination vise à assurer une plus grande fluidité dans l'animation des 32 directions et à mieux les articuler avec la gouvernance politique. **Cette démarche récente est à saluer car elle développe l'unité administrative et favorise les échanges entre l'ensemble des niveaux de l'administration au sein d'AMU.** Les DA expriment une forte attente à propos de cette coordination et des outils de pilotage. Les entretiens lors de la visite ont révélé la nécessité de clarifier le positionnement institutionnel des instituts thématiques d'établissement (ITE) dans l'organisation administrative et dans les processus d'AMU. En effet, la place des ITE par rapport aux composantes requiert des précisions ; du personnel peut y être affecté sans que la pérennité de ces emplois

⁶¹ Centre d'innovation pédagogique et évaluation.

soit précisée, et le nombre des ITE est inégal dans les différents secteurs disciplinaires : à titre d'exemple, la faculté des sciences regroupe 14 ITE sur les 18 que compte l'établissement.

La recherche de fluidité s'exprime également dans les mobilités fonctionnelles entre les directions administratives de composantes et les DGA : en effet, un DGA est issu d'une composante, et un DGSA a pris les fonctions de DA de composante. Ces mobilités croisées positives concourent indéniablement à la définition d'une culture administrative partagée, gommant les oppositions entre directions centrales et directions de composantes. **Toutefois, la volonté de déconcentrer, dans les composantes et les campus une part importante de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement demeure un objectif qui reste encore à concrétiser.**

L'organisation mise en place reflète l'histoire, la taille et la diversité d'AMU, ainsi que sa stratégie. Mais il manque dans le RAE une réflexion sur les objectifs de l'établissement ; le RAE indique par exemple que des projets ou des initiatives peuvent conduire à des transformations structurelles, mais ce point mériterait d'être davantage détaillé. **Le comité considère qu'il conviendrait qu'AMU identifie mieux les cibles à atteindre.** Le choix politique d'une gouvernance large et partagée exige aussi un investissement important, qu'il convient de mesurer à l'aune de son efficacité. **Trois enjeux pour la gouvernance d'AMU peuvent ainsi être identifiés : réussir à maintenir l'effort d'animation et de coordination (ce fonctionnement demandant davantage de temps et d'énergie collective qu'une organisation plus verticale) ; simplifier, améliorer la lisibilité et clarifier les périmètres de responsabilité ; construire un horizon stabilisé, qui permette à chacun de sortir de la « construction permanente ».**

8 / Une communication de marque à ses débuts et une communication interne à consolider

La communication est pilotée par un VP, une direction de 17 personnes, et de nombreux relais et référents dans les composantes et entités de l'université (laboratoires, formations, etc.). Alors que la stratégie de communication de l'établissement est fortement portée par la présidence, sa gouvernance se caractérise par une certaine autonomie laissée aux composantes. Il n'existe que peu ou pas de procédures, de groupes de travail réguliers ou de lignes directrices à suivre (par exemple une unique réunion annuelle réunit la Direction de la communication et les composantes). Ce fonctionnement se traduit par un impact limité de la communication (notamment vers la cible des étudiants) et une relative absence d'homogénéité.

Les entretiens lors de la visite de site ont permis de prendre connaissance de nombreux chantiers non mentionnés dans le RAE, présageant une montée en puissance de la communication en termes d'ambition et de moyens (par exemple la refonte de l'identité de marque, des sites internet d'AMU et de ses composantes et de son intranet, prévue en 2024-2025, le lancement d'un magazine annuel sur l'innovation et la recherche, adressé aux partenaires socio-économiques, le développement de la marque employeur et des relations avec les presses nationale et internationale, le renforcement des campagnes numériques, etc.).

Au cours de la période 2017-2022, la politique de marque d'AMU a mis l'accent sur le développement de la notoriété, sur l'attractivité, et sur le sentiment d'appartenance. Elle s'est construite autour de l'identité « Socialement engagée » adoptée en 2020, qui est largement reconnue et appréciée en interne, mais encore timidement incarnée dans la narration d'AMU. Une nouvelle devise « Explorer pour faire société » a été annoncée au comité lors de la visite de site, avec l'objectif de renforcer et pérenniser le positionnement d'AMU, notamment à l'extérieur⁶². **Le comité recommande à l'établissement d'accorder une attention particulière, dans sa communication interne et externe, à l'articulation, qui reste à réaliser, des devises « Socialement engagée » et « Explorer pour faire société », afin de maintenir une trajectoire de communication durable.**

Le site internet institutionnel d'AMU, lancé en 2018, connaît une augmentation du trafic, mais paraît faiblement porteur des valeurs et de l'identité de marque : l'existence de grands pôles thématiques ou de l'identité « Méditerranée » n'est par exemple, pas visible. Les sites des composantes et des UR ne sont harmonisés ni en termes de marque (logo, noms de domaine), ni de charte (arborescence, rubriquages, identité visuelle), et il n'existe pas encore d'interopérabilité du site de l'université au niveau central avec les sites des composantes et des structures internes d'AMU. La refonte en cours implique l'ensemble des acteurs du site ; elle se fixe l'objectif de répondre aux attentes des utilisateurs, tout en intégrant les enjeux de marque.

Comme cela a été recommandé dans le précédent rapport du Hcéres, un effort a été fait pour assurer la présence d'AMU dans les réseaux sociaux depuis 2017 (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram). **La**

⁶² AMU a communiqué sur cette nouvelle identité de marque par l'intermédiaire de ses réseaux sociaux en mai 2023.

croissance du nombre d'abonnés est importante, mais la ligne éditoriale gagnerait à être renforcée, avec une stratégie plus dynamique incluant les composantes et toutes les entités du périmètre (stratégie de « tag » ou citation mutuelle systématique). **Il conviendrait également de mieux définir les cibles par média, d'autant plus que la communication interne s'appuie encore largement sur les réseaux sociaux** : à titre d'exemple, Instagram a été lancé en janvier 2023, alors que ce réseau social constitue le canal clef pour toucher la cible des étudiants.

Les supports de communication imprimés sont de grande qualité (lettres mensuelles, rapport d'activité d'A*Midex, plaquettes, livre-photos patrimoniales), et l'e-boutique contribue au sentiment d'appartenance.

L'ensemble de ces supports et campagnes ne constitue cependant pas une réelle stratégie de communication externe pour AMU, dont l'identité repose encore sur la somme des identités de ses composantes, voire de ses formations-phares. Les entretiens menés lors de la visite du site ont par exemple mis en évidence que le sentiment d'appartenance peut tenir davantage à la formation ou à la composante qu'à l'université elle-même.

Quelques outils clefs ont été développés pour asseoir la communication interne, en particulier l'intranet « IntraAMU », miroir du site web externe ; l'espace de dépôt documentaire « AMUbox » ; les newsletter internes hebdomadaire et mensuelle « la Lettre AMU », rédigées en lien avec les composantes.

Des efforts considérables ont été déployés pendant la pandémie pour maintenir le lien entre les communautés. Les différents services et les directions rencontrés témoignent globalement d'une relation soutenue avec la direction de la communication, tout en déplorant dans certains cas une efficacité limitée de la circulation de l'information (par exemple le manque d'affichage ou de panneaux dynamiques dans les composantes). **Une attention particulière devra être apportée à la cible que constituent les étudiants, d'autant que la VP Vie étudiante exprime une réelle volonté de contribuer à améliorer la communication vers cette communauté.**

Un des enjeux reste donc le partage et le ruissellement de l'information au sein des structures d'AMU pour faciliter l'appropriation de l'organisation de cette université par sa communauté. Les entretiens ont révélé une relative faiblesse de l'appropriation des projets en son sein : les ITE, l'École de développement des talents, certains projets d'administration, etc.

Les publications sont un autre outil, indirect, de communication de l'établissement. À cet égard, les presses universitaires font preuve d'un réel dynamisme, avec environ 90 ouvrages publiés par an, mais elles restent encore divisées en 2 marques éditoriales distinctes (les Presses universitaires de Provence et les Presses universitaires d'Aix-Marseille). Si les 12 personnes qui y travaillent sont localisées au sein d'un même site (campus Schumann), elles relèvent de 2 directions différentes, recourant à des systèmes commerciaux différents. **Le comité recommande de rassembler ces deux marques sous une nouvelle marque unique), afin de renforcer notamment la stratégie de marque de l'établissement.**

9 /Système d'information à construire, mais bien identifié comme une priorité

La Direction opérationnelle des systèmes d'information (DOSI), devenue depuis la Direction du numérique (DIRNUM), pilote le schéma directeur du numérique (SDN). Elle s'appuie sur une instance particulière, le comité d'orientation des systèmes d'information (COSI). **L'établissement dispose de nombreux systèmes d'information (SI), ce qui complexifie l'architecture générale des SI et rend le traitement des données inégal.** En matière de formations par exemple, la faiblesse du SI se traduit, dans les 1^{er} et 2^e cycles, par un manque de suivi de la poursuite des études et de l'insertion professionnelle des diplômés, et par un manque de disponibilité et de fiabilité des données nécessaires au pilotage des formations. Un SI global, bien identifié comme une priorité par AMU, est en cours de construction. Il porte sur l'ensemble des activités de l'université, tant sur le volet des missions – recherche, formation, relations internationales – que des ressources – finance, ressources humaines, patrimoine et pilotage. La DIRNUM⁶³ comprend plusieurs pôles, désignés par leurs objectifs ou leurs outils (web, développement, logiciels de gestion, environnement numérique, etc.) et par campus. La transformation du service, devenu DIRNUM, a été l'occasion d'inclure aussi un pôle recherche.

Le schéma directeur du numérique, défini en 2014, a été étendu en 2017 pour qu'il porte sur les années 2021 et 2022, de manière à l'aligner sur le contrat 2018-2022. Un bilan 2014-2021 a été réalisé en 2022, contenant des données quantitatives, mais le comité n'a pas disposé de données qualitatives en lien avec ce bilan. **Ce**

⁶³ Direction du Numérique.

schéma est ambitieux, avec de nombreuses réalisations (52 projets de 2015 à 2020, 10 projets supplémentaires en 2018 avec une date d'échéance à 2022). À la fin 2022, 36 projets étaient achevés.

La volonté d'une démarche réaliste et adaptée aux besoins des utilisateurs est à souligner. Le développement du Système d'information décisionnel (SID) est clairement identifié comme une priorité : différentes « briques » font l'objet d'instances de pilotage spécifiques (SIRH, SI Patrimoine, gestion des conventions, etc.). Dans le cadre des 24 projets de l'administration, la DIRNUM joue un rôle essentiel d'opérateur dans les projets de simplification, selon le principe que l'outil doit faciliter et non alourdir la tâche des agents. À ce titre, l'e-parapheur et la signature électronique font partie des projets en développement.

La crise sanitaire a également mobilisé fortement les équipes de la DIRNUM en appui à la numérisation des outils de formation (110 salles équipées de visio-conférence, développement d'un outil anti-plagiat ; sur un plan structurel, déploiement de plus de 200 bornes wifi et renforcement de la sécurité du réseau).

Enfin, la vigilance forte en matière de cybersécurité s'est traduite par l'installation d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information rattaché directement au président. Sur un plan technique, on note le choix d'internaliser la très grande majorité des outils numériques (peu d'hébergement extérieur ou de SaaS [software as a service]).

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

10 / Une politique de la qualité à mieux définir et à traduire en stratégie

La précédente évaluation du Hcéres recommandait à l'établissement de formaliser une véritable politique de la qualité (objectifs, modalités, indicateurs). Une VP déléguée affectée à cette mission et rattachée à la présidence, a été installée en 2020, avec une lettre de mission précisant ses axes, ses objectifs et ses échéances de travail à court terme. La Direction de l'amélioration continue (DAC pour l'audit et le contrôle interne) a été identifiée pour le portage de cette politique, et s'appuie sur la cartographie des risques et le contrôle interne. Un engagement politique fort a été pris en juin 2021 avec l'adoption d'un cadre de construction de la politique de la qualité, reposant sur une vision de moyen et de long terme.

De façon opérationnelle, AMU souhaite développer une culture de l'amélioration continue de ses processus en privilégiant des actions concrètes (production de guides de procédures, certification des formations du CFA, etc.). On note ainsi, à partir d'exemples cités, tant au niveau de la gestion des appels à projets par A*Midex que de la certification Qualiopi des formations, des actions qui concourent à une démarche qualité et se déploient dans les domaines de la recherche⁶⁴ et de la formation, ainsi que dans la feuille de route de l'administration.

La gouvernance d'AMU veille à l'appropriation interne des objectifs d'amélioration continue. À partir d'une production collective d'une cartographie des processus, consolidée dans le cadre d'un séminaire des VP, l'ambition affichée est de déployer et d'accompagner des « axes qualité » dans chaque domaine et chaque composante, notamment au travers de « référentiels » partagés et d'autodiagnostic repris dans les contrats d'objectifs et de moyens (COM) des composantes. **Malgré des initiatives nombreuses, une incarnation politique et l'implication de la direction générale, une stratégie globale reste encore à construire, notamment pour mettre en place un système de mesure et de suivi de la performance, tel que l'ambition politique d'AMU le prévoit.** L'investissement de l'établissement sur le renouvellement et le développement de ses systèmes d'information est de nature à contribuer rapidement à le doter d'outils de pilotage fondés sur des données fiables.

Il manque par ailleurs en matière de qualité, un document global présentant les priorités et les jalons intermédiaires associés. Les échanges lors de la visite de site ont confirmé qu'aucune synthèse n'était disponible, bien qu'un recensement d'initiatives soit prochainement valorisé dans une communication numérique. Une réflexion sur une démarche qualité à l'international manque également, notamment en ce qui concerne le processus de maîtrise des risques pour la coopération internationale. **Le comité recommande à AMU de mettre en place un référentiel clair et partagé de la qualité.**

La feuille de route de l'administration souligne un engagement fort sur la transversalité, la simplification et la satisfaction des usagers. Les 24 projets qui en découlent définissent et clarifient la démarche en interne⁶⁵. **Si**

⁶⁴ Document DAC 18/11/2020 Appui à la qualité pour la recherche, cité RAE, p. 29, n. 76.

⁶⁵ Feuille de route de l'administration, cité RAE p. 31, n. 83.

cet engagement porté par la gouvernance d'AMU doit être salué, le nombre de chantiers ouverts, consommateurs de temps et d'énergie, requiert une attention particulière. Le comité considère que la démarche gagnerait en clarté si un calendrier était associé à chacun des objectifs visés.

Piloté par la VP Qualité, l'exercice prospectif «Imagin'AMU» est l'occasion d'associer davantage les usagers à la construction du futur de l'établissement : à partir d'éléments partagés de diagnostic et d'apports extérieurs d'experts, des «focus groups» organisés dans chaque composante avec des représentants des enseignants-chercheurs, des étudiants et des personnels administratifs et techniques, alimentent les réflexions. **Cette initiative permettant de projeter AMU à l'horizon 2030 est à saluer. Si elle contribue à l'amélioration continue du fonctionnement de l'établissement, elle pourrait impliquer un plus grand nombre de participants en mobilisant des outils mieux adaptés.**

Référence 6. «L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.»

11 / Une analyse des coûts bien maîtrisée

La situation financière d'AMU est saine, les résultats de son compte financier sont positifs de 2018 à 2021⁶⁶, même en tenant compte des effets de la pandémie de Covid-19 : environ 800 M€ d'autorisations d'engagement, des recettes en croissance, une trésorerie confortable (225 M€), un fonds de roulement satisfaisant (plus de 100 M€). À cela s'ajoute l'adoption d'un nouveau plan pluriannuel d'investissement (PPI) 2021-2025.

Le RAE et les documents de synthèse produits par la DPCG présentent des tableaux de bord consolidés pour l'ensemble des activités d'AMU, permettant à la gouvernance de faire des choix stratégiques⁶⁷. La dévolution du patrimoine⁶⁸ et le pilotage des fonds provenant de l'Idex sont des éléments manifestes de la capacité de gestion d'AMU. Des outils de comptabilité analytique, mis en place depuis 2019, permettent l'analyse des coûts complets par activité, et contribuent aussi bien à éclairer le pilotage de l'établissement afin de permettre une tarification au plus près de la réalité, qu'à veiller à la soutenabilité des décisions prises. Si les indicateurs se montrent favorables, l'audit financier conduit en 2020 met en évidence la nécessité d'être vigilant sur la maîtrise du risque associé au glissement vieillesse technicité (GVT), mais aussi sur l'augmentation des dépenses de masse salariale non financée (le ratio entre les charges de personnel et les produits encaissables est de 82 % en 2021, alors que le seuil d'alerte est fixé à 83 %). Un audit externe pointe le même risque, ainsi que la nécessité d'améliorer les outils de pilotage internes⁶⁹. Cette situation a conduit la gouvernance d'AMU à une remédiation forte durant la campagne d'emplois 2021-2022, qui s'est traduite par une baisse de l'enveloppe disponible de masse salariale après déduction faite du montant du GVT.

Pour éclairer la trajectoire financière de l'établissement, la DPCG produit des indicateurs pluriannuels, étalés sur cinq ans, adossés aux axes stratégiques et opérationnels du projet d'établissement. Plusieurs schémas directeurs sont en lien avec ces axes (stratégie immobilière, handicap, numérique, qualité de vie au travail). La DRH dispose d'un outil DEMAT-CE qui permet aux composantes et aux structures de programmer les moyens budgétaires en matière de RH.

Le comité recommande à l'établissement de se doter sans tarder du système d'information décisionnel (SID) projeté, qui permettra de compléter l'actuel bilan budgétaire et de mettre en place des tableaux de bord croisés faisant défaut aujourd'hui.

Les équipes administratives qui gèrent les financements provenant de l'Idex sont en partie intégrées dans les directions centrales d'AMU, ce qui assure une bonne coordination des actions, dont le bilan est établi dans une étude d'impact des financements d'A*Midex sur la production scientifique d'AMU.

L'organisation comptable paraît efficace, avec notamment un service facturier important (30 personnes), permettant de porter une attention aux relations avec les fournisseurs, et d'afficher des bons délais de paiement (20 jours). Une attention particulière est requise sur la chaîne de dépense, où l'on note un nombre important de gestionnaires (470) dont il convient de s'assurer de la qualification, au regard de la réforme des gestionnaires publics en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2023.

⁶⁶ Document cité RAE, p. 31 n. 85, indicateurs p. 56-57.

⁶⁷ Document cité RAE p. 31 n. 87 : Présentation TDB indicateurs mai 2021.

⁶⁸ Convention 18/04/2019.

⁶⁹ Document cité RAE, p. 31 n. 86.

12 / Un dialogue de gestion bien organisé, complété d'une vision pluriannuelle et qui aboutit à des décisions partagées

Le dialogue de gestion est opéré au travers d'un processus annuel consistant en des ateliers pilotés par la DAF et des conférences de moyens pilotées par les VP (Richesse humaine et patrimoine, Recherche, Formation), la DGS, la DRH et la DAF. Ces ateliers impliquent les composantes et sont en lien avec les axes stratégiques de l'établissement. En 2022, le processus s'est appuyé sur des lettres d'orientation budgétaire des VP (Formation, Recherche, Richesse humaine et patrimoine, A*Midex). La campagne d'emplois annuelle se construit également dans le cadre de ces conférences de moyens, et les composantes sont invitées à présenter l'exécution de leur budget au regard du projet qu'elles ont porté dans la définition du budget de l'année précédente. Compte tenu de la taille de l'établissement, ces exercices de dialogue de gestion reposent sur une ingénierie importante et sur une forte mobilisation (40 ateliers techniques conduits par la DAF, 20 à 30 conférences de moyens pilotées par des VP). **Les entretiens lors de la visite du site ont montré que ces efforts de collégialité et de transparence conduisent à la bonne compréhension, voire à l'adhésion des gouvernances des composantes aux arbitrages finaux de l'établissement. Le fonctionnement global paraît bien mûri et efficace.**

Un modèle d'allocation aux composantes existe au sein d'AMU. Il porte uniquement sur les crédits pédagogiques de formation initiale et les dépenses de patrimoine pour un total de 16 M€ (hors crédits de masse salariale, de sécurité et de sûreté), soit 9% du budget. Une réflexion est en cours pour élargir ce modèle d'allocation. La réflexion engagée dans le cadre du chantier actuel relatif au système d'information décisionnel, aboutira à un nouveau modèle d'allocation tenant compte des spécificités des composantes et de la contribution aux objectifs stratégiques en mobilisant notamment les moyens du PIA.

Le comité retient comme un point fort de l'établissement que son organisation administrative repose sur une très large communauté financière (environ 500 agents, dont 40 à la DAF) **et que les enjeux de simplification des processus et de dématérialisation font d'ores et déjà l'objet d'une attention forte** (par exemple la mise en place de centres de gestion partagés dans le cadre d'un projet de transformation de l'activité publique). La séparation entre, d'une part, la conduite des affaires financières, et, d'autre part, le pilotage et le contrôle de gestion gagnerait toutefois à être mise en question.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

13 / Une gestion des ressources humaines ambitieuse et inclusive, mais encore insuffisamment lisible

L'existence d'un Rapport social unique (RSU 2020) montre qu'il y a une vision d'ensemble des problématiques relevant des ressources humaines (RH). Deux VP (Richesse humaine et patrimoine ; Vie de campus, qualité de vie au travail et sécurité au travail) sont en charge de la politique en matière de RH en vue de mettre en œuvre « une politique humaine forte et bienveillante, favorisant le bien-être et l'épanouissement de chacun, étudiant ou personnel de l'université, politique qui est au cœur de notre projet »⁷⁰. La mise en exergue des valeurs de l'université en termes de RH (lettre de mission du VP Richesse humaine et patrimoine) et l'accent fort mis sur la qualité de vie au travail sont portés par des missions vice-présidentielles claires et articulées collectivement sous l'égide du VP Vie de campus.

Cette véritable politique de ressources humaines peut désormais s'appuyer sur une organisation cohérente des services, répondant aux priorités identifiées : dialogue social, SIRH, recrutement et accueil des nouveaux arrivants, formation, et gestion individualisée des carrières.

La politique de recrutement a fait l'objet de plusieurs mesures d'amélioration. Concernant les chercheurs, le label HRS4R, obtenu en 2021, intègre 9 priorités et 38 mesures, parmi lesquelles la qualité de vie au travail, l'internationalisation, l'égalité entre femmes et hommes, la science ouverte et l'éthique. L'attractivité est soutenue par une série d'initiatives, comme les Chaires d'Excellence A*Midex⁷¹ ou le programme

⁷⁰ Lettre de mission VP Vie de campus, qualité de vie au travail et sécurité au travail.

⁷¹ Ces chaires sont mises en œuvre au sein des unités de recherche. Depuis 2016, deux ont déjà été pérennisées par les partenaires du site (Ecole Centrale et Inserm) et une pérennisation supplémentaire devrait intervenir en 2022 par AMU. L'enveloppe globale dédiée à ces chaires est de 9 M€ pour la période 2021-2024.

Management des talents (A*Midex)⁷². Le processus d'intégration a été renforcé en 2021 par un accueil des MCF par les VP Formation, Recherche et Richesse humaine et patrimoine, et par une journée de formation. Pour les BIATSS, les procédures ont été clarifiées et formalisées, et un portail web du recrutement a été ouvert. Un bureau du recrutement est intégré dans le pôle Développement RH de la DRH.

Les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations sont bien intégrés dans la politique RH de l'établissement, qui dispose maintenant d'une VP fonctionnelle en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, et de la lutte contre les discriminations. Un plan d'action « femmes-hommes » a été voté en CA en juin 2021. Le dispositif de signalement des violences sexuelles et sexistes (VSS) a été amélioré par la mise en place d'une nouvelle structure composée de 3 ETP en 2022, rattachée à la DGS, l'objectif étant d'avoir une équipe interventionnelle. Le cadre des interventions est bien borné par le comité opérationnel et l'ensemble du dispositif est supervisé par un comité de pilotage, qui s'assure bien du suivi et de la mise en œuvre de la politique d'AMU dans ce domaine. **Néanmoins le traitement de ces questions sur le plan interne nécessite des précisions**, permettant par exemple de savoir comment l'établissement traite les questions de VSS vis-à-vis de ses personnels et de ses étudiants, quels liens sont établis entre le dispositif de signalement et les mesures disciplinaires à prendre selon les catégories de personnes, et s'il existe un comité de suivi au niveau de la présidence ou de la DGS.

En lien avec sa responsabilité sociale, AMU a mis en place en 2018 un schéma directeur du handicap. Une VP déléguée Santé et handicap a été créée. Cette politique inclusive s'est traduite par l'allocation de 4 contrats doctoraux par an en faveur de doctorants en situation de handicap, financés par A*Midex.

Une attention forte est portée au développement du SIRH : un comité de pilotage trimestriel suit le déploiement des nouveaux outils (un portail réservé aux agents est mis en place, l'outil « Chronos » pour le temps de travail et la gestion des congés, l'outil « Chatbot RH », etc.).

Si les éléments de stratégie et les procédures sont naturellement définis de façon centralisée, une partie de la mise en œuvre de la politique RH est déconcentrée et confiée à des « DRH de campus » (par exemple le recrutement des BIATSS de catégorie B et C, ou du référent Handicap par campus). Cette volonté de proximité conduit parfois à une difficulté de compréhension de l'articulation entre les rôles de chacun et à un déficit de lisibilité de l'offre de service globale, notamment en ce qui concerne les délais de mise en œuvre des processus de gestion des ressources humaines.

Enfin, le comité, tout en soulignant les mérites et les avancées de la politique RH d'AMU, recommande d'axer davantage cette politique sur les missions de base de l'établissement, en particulier la recherche.

14 / Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences encore à opérationnaliser

Articulé autour de 6 grandes étapes, le processus de campagne d'emplois est clair et transparent. **En revanche, suivant en cela les observations contenues dans le RAE, le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre une vraie gestion prévisionnelle pluriannuelle, en particulier avec une prévision des départs d'agents dans les métiers pouvant être un facteur de risque pour la pérennité de certaines activités de recherche et de formation d'AMU.** Cette GPEEC aura à s'articuler avec les axes stratégiques d'AMU, en vue de l'échéance de l'année 2030, comme cela est actuellement prévu. Elle pourra s'appuyer sur des premiers éléments mis en place, tels qu'un schéma directeur des RH depuis 2018, une cellule « reconversion-reclassement-réintégration » au sein de la DRH depuis 2022, un plan de développement des compétences (bilan 2021 et perspectives 2022), une charte de la mobilité des agents BIATSS (approuvée en CA en juillet 2019), etc.

Un exercice complet de GPEEC est engagé depuis la fin de l'année 2021⁷³. La méthodologie et le plan d'actions envisagés paraissent complets, avec des objectifs clairs : une meilleure connaissance des compétences détenues dans les services et les structures d'AMU, une analyse de l'adéquation des besoins en RH aux missions des services, l'identification des besoins en redéploiement, le repérage des situations de difficultés liées aux effectifs, l'identification des métiers en croissance et des métiers en tension, etc. **Cet exercice en est encore dans sa phase de diagnostic et il est trop tôt pour en connaître les effets, mais le comité considère qu'il s'agit d'un levier de pilotage important et recommande à AMU d'y accorder la plus**

⁷² Le programme Management des talents d'A*Midex est quant à lui dédié à l'attraction et à l'intégration de talents. Il se décline en plusieurs cibles, notamment l'attraction d'ingénieurs de recherche externes présentant des compétences techniques rares et recherchées, et l'intégration des enseignants-chercheurs et chercheurs du site lauréats du European Research Council (ERC). », RAE, p.38.

⁷³ Document « GPEEC approche », 10/2021.

grande attention et d'en identifier le plus rapidement possible les retombées potentielles sur le fonctionnement de l'établissement.

Ce chantier de la GPEEC est porté par une chargée de mission rattachée au VP Richesse humaine et patrimoine, en lien avec le projet « École de développement des talents » (PIA IDeAL). Il faudra veiller à la bonne articulation de ce projet avec la DRH. De la même manière, s'il est difficile de disposer d'un véritable outil prospectif en matière de départs, il est aussi important de confronter cette démarche aux données de la formation et de la recherche. La démarche programmatique reste à construire notamment dans le système d'information décisionnel à venir.

15 / Un accompagnement des parcours professionnels à transformer en une politique d'ensemble

L'offre de service de la DRH pour l'accompagnement des parcours professionnels est clairement construite, tant au niveau de la mobilité fonctionnelle que de la préparation au concours, ou de l'accompagnement et du reclassement individuel en cas de difficultés professionnelles.

L'engagement social de l'établissement se traduit au travers de nombreuses actions, notamment fondées sur l'accompagnement des situations individuelles (y compris les plus complexes, avec une cellule de suivi, et jusqu'à la gestion des retraites). L'accueil des nouveaux arrivants, la formation continue (notamment avec l'École de développement des talents), l'action sociale et culturelle font aussi l'objet d'un réel investissement. **Le comité recommande en revanche qu'une communication interne sur l'ensemble de ces dispositifs soit développée.** Par exemple, le rôle et la fonction de l'École de développement des talents au sein d'AMU ne sont pas partagés par l'ensemble des acteurs. Sa fonction en matière de GPEEC est aussi à mieux valoriser.

Une approche partenariale est engagée d'une part avec les organismes nationaux présents sur le site pour faciliter les mobilités des personnels ITA, et d'autre part avec les partenaires de l'Idex pour partager une offre de formation commune.

En matière de régime indemnitaire en faveur des personnels BIATSS titulaires, une augmentation de 3 M€ en trois temps leur est accordée depuis 2012 (1 M€ en 2012, 1 M€ en 2017 et 1 M€ en 2020). La cartographie des fonctions a été établie, et les montants associés sont conformes à la cible ministérielle définie pour 2027 concernant la filière ITRF. Une réflexion est en cours pour la mise en place du complément indemnitaire annuel pour les personnels BIATSS. Il pourrait être financé à l'aide des marges d'une meilleure maîtrise du GVT générées par les départs en retraite⁷⁴.

16 / Une attention forte portée au dialogue social et à la qualité de vie au travail

AMU s'est clairement engagée en faveur d'une amélioration du dialogue social et de la qualité de vie au travail par un soutien politique important (avec des VP formant un collectif de travail), qui entraîne la mise en œuvre d'actions spécifiques, dans une approche cohérente avec l'idée d'une université « socialement engagée ».

La prise en compte des attendus des personnels est placée au cœur de la démarche avec la mise en place à titre expérimental des « espaces d'échange au travail » (EET), autorisant les collectifs de travail (deux à trois réunions par an) à faire remonter des propositions aux représentants du personnel.

Une grande attention est portée au dialogue social avec un agenda fourni, qui se décline en de nombreux groupes de travail associant les représentants du personnel. Ces travaux ont identifié trois axes : la qualité de vie au travail, la mise en œuvre réglementaire des enjeux de la loi relative à la transformation de la fonction publique en 2019, la promotion de la pratique sportive au travail et les enjeux relatifs au handicap. Cet agenda social ambitieux mobilise de nombreux groupes de travail dans tous les sous-secteurs de la politique des RH, avec un suivi rigoureux de la DRH qui établit des bilans d'étape⁷⁵. Cette démarche de concertation est saluée très positivement par les représentants du personnel, qui soulignent malgré tout la charge de travail induite par cette ambition.

Avec l'appui d'un cabinet, un baromètre social a été mis en place en 2022. Les résultats indiquent une expression positive du sentiment d'appartenance des personnels d'AMU, de l'engagement au travail et de la

⁷⁴ Information recueillie lors des entretiens sur site.

⁷⁵ Document cité RAE, p. 39 n. 125 : bilan d'étape agenda social, 2021.

qualité du travail (sentiment de fierté au travail au sein d'AMU exprimé par 77 % des répondants). Au-delà des questions de méthodologie associée à cette enquête, les représentants du personnel sont en attente des suites qui seront données en matière de politique des RH, en réponse à la publication de ce baromètre.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

17 / Une très bonne connaissance et un très bon suivi du patrimoine immobilier

Propriétaire de 90% de son patrimoine immobilier (800 000 m² réparti sur 58 sites et dévolution en 2019)⁷⁶, AMU s'est dotée d'outils lui permettant d'en avoir un très bon diagnostic et une excellente connaissance, tout en souhaitant davantage en fiabiliser les données. Cette politique s'est traduite par l'adoption en 2018 d'un SPSI pour la période 2017-2022, identifiant 7 axes stratégiques et 5 axes opérationnels répartis en 10 programmes, et permettant l'identification des coûts de façon pluriannuelle. Le SI PAT et la mise en place d'indicateurs de suivi du SPSI permettent ainsi à AMU de décliner de manière pluriannuelle ses objectifs, tant au niveau de la réduction des surfaces, que du taux d'occupation à atteindre⁷⁷.

Plusieurs services sont impliqués dans la gestion du patrimoine immobilier : DDPI, DEPIL, DHSE, DDD et services techniques des composantes. La feuille de route et les priorités sont claires, mais la complexité de l'organisation fait courir le risque d'une forme de dilution des responsabilités. En effet, la DDPI est chargée des réflexions prospectives (SPSI), de la préparation des investissements et des maîtrises d'ouvrage pour les opérations de plus de 3 M€, mais la DEPIL est responsable de la partie « gros entretien et réparation » (GER) et des plus petites opérations, dans une logique organisationnelle fortement déconcentrée (chaque campus pouvant avoir une organisation spécifique, en lien avec les composantes). Les demandes de travaux font néanmoins l'objet d'une centralisation (par l'élaboration d'une fiche « projet-diagnostic » et d'une validation technique, puis politique). La dimension transversale « hygiène et sécurité », bien que faisant l'objet d'un engagement fort, paraît déconnectée du volet des RH, notamment sur les questions de risques psychosociaux (RPS). Au regard du patrimoine d'AMU et de sa taille, le pôle prévention, également chargé du secrétariat de la FSSSCT⁷⁸, est encore sous-dimensionné (5 ETP, en difficulté pour atteindre la cible fixée à 9 ETP).

En termes d'atteinte des objectifs du SPSI, la réduction des surfaces et l'optimisation des occupations sont encore des enjeux importants pour AMU, notamment dans un contexte inflationniste du coût des fluides. De la même manière, l'accessibilité des locaux, la flexibilité des surfaces (dans une logique de *Flex office*), et la mise à niveau du campus de Saint-Jérôme sont des priorités politiques pour le prochain schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de la période 2023-2028.

18 / Une programmation et une soutenabilité immobilières maîtrisées

Dans le cadre du CPER 2015-2020, l'université a mis en œuvre, avec succès, un peu plus de 110 M€ d'opérations immobilières, qui correspondent à 22 opérations. La bonne santé financière de l'université lui permet de voter un PPI 2021-2025 de 41 M€ financés par son fonds de roulement et par la CVEC. Le budget annexe immobilier (BAIM) a été mis en place lors de la dévolution du patrimoine avec un enjeu d'optimisation en 2023.

La dévolution du patrimoine a modifié la fonction patrimoniale en l'orientant davantage vers l'aménagement du territoire⁷⁹, ce qui est cohérent avec l'évolution d'AMU, dont le rôle est de plus en plus reconnu au sein de son territoire. Le poids de la parole d'AMU dans la planification urbaine et la desserte en transport – un enjeu pour plusieurs campus – en a été renforcé.

En matière de valorisation financière du patrimoine immobilier, les réflexions sont en cours. La dévolution a eu lieu en 2019, mais la finalisation des actes de propriété n'est atteinte qu'à 90 % en 2023. **Le comité**

⁷⁶ Cf. *supra*, p.5.

⁷⁷ Document cité RAE, p. 42 n.137 : indicateurs du suivi du SPSI.

⁷⁸ Formation spécialisée en matière de Santé, Sécurité et des Conditions de Travail.

⁷⁹ « Sur la période 2015-2020 l'université a mis en œuvre 110.3 M€ de grands projets financés à hauteur de 37 % par l'État et 61 % par les collectivités et 3 % par AMU au profit de 22 opérations. », RAE p. 43 ; « L'université émet des avis auprès des collectivités au regard de ses ambitions et des projets qu'elle porte. De la même manière, l'université interface avec la Métropole en charge des transports en commun afin de solliciter et/ou orienter les évolutions du plan de déplacement urbain au regard des besoins des usagers de l'université. », RAE, p. 44.

recommande à l'établissement de mettre totalement en œuvre cette stratégie de valorisation financière inscrite dans le SPSI (vente, cession de terrain, constructions à bail).

Les relations étroites avec les partenaires locaux (rectorat, collectivités) facilitent la mise en œuvre du CPER 2015-2020, de l'opération Campus (212 M€ de projets pendant la même période), du Plan de relance consacré à la rénovation énergétique des bâtiments publics de l'ESR et de la vie étudiante (61,2 M€)⁸⁰, et désormais du nouveau CPER 2021-2027.

19 / La transition écologique, énergétique et environnementale placée au cœur de la gestion immobilière

Des efforts importants sont réalisés pour optimiser la gestion immobilière (le SI PAT⁸¹, la stratégie de valorisation et de mutualisation des espaces d'enseignement). La transition écologique, énergétique et environnementale a déjà été intégrée dans le SPSI 2017-2022, avec des indicateurs de consommation d'énergie.

AMU s'est engagée dans la démarche PEEC⁸² 2030 qui lui a permis de répondre à l'appel Plan de relance et de bénéficier de 61,2M€ pour réaliser des opérations de rénovation. Les objectifs de performance énergétique des bâtiments sont une priorité inscrite dans le SPSI 2023-2028 : ils fixent une réduction de 23 % de consommation en 2024 par rapport à 2019. Les projets portés dans le nouveau CPER contiennent également un volet portant sur l'économie d'énergie.

La politique d'AMU s'est appuyée aussi sur une démarche d'intéressement financier des composantes aux économies d'énergie jusqu'en 2021. Afin d'éviter les dérives et en l'absence de moyens de contrôle de la part des composantes, l'université s'est engagée dans une centralisation de la gestion des dépenses d'énergie. Elle précise qu'un calcul de consommation est effectué au prorata des surfaces occupées. **Le comité recommande à l'établissement d'aller plus loin en précisant si ce bonus est libre d'usage pour les composantes concernées, ou s'il doit financer des actions spécifiques en lien avec les questions d'économie d'énergie.**

⁸⁰ Cf. *infra*, p. 25.

⁸¹ Système d'informations patrimoniales.

⁸² Participation des employeurs à l'effort de construction.

Éléments de conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Le rôle moteur de la fondation A*Midex soutenant notamment une politique de site ambitieuse.
- Un déploiement cohérent de la stratégie aux niveaux local, national et international.
- Un projet politique clair, adapté aux enjeux, soutenu par un portage politique fort et décliné en objectifs et dispositifs adaptés.
- Une volonté forte et largement reconnue d'un mode de gouvernance collégial.
- Le bien-être et la qualité de vie au travail au cœur de la politique des RH.

2) Faiblesses

- Une gouvernance complexe, avec un nombre élevé de services multipliant les enjeux de coordination.
- Un nombre important de chantiers de transformation administrative en cours, parfois en décalage avec la réalité du rythme des projets.
- Une communication interne qui peine à toucher toutes les communautés.
- Un engagement sociétal de l'université inégalement traduit dans ses activités.
- Une multiplicité de sites, par ailleurs hétérogènes, qui rend plus difficile la mise en œuvre de la politique de l'établissement.

3) Recommandations

- Stabiliser la formulation de la stratégie et s'assurer de son appropriation par toute la communauté interne avant d'engager de nouvelles transformations.
- Décliner de façon stratégique et opérationnelle la nouvelle devise « Explorer pour faire société ».
- Clarifier le positionnement institutionnel des instituts thématiques d'établissement (ITE) dans l'organisation administrative et dans les processus d'AMU.
- Formaliser un schéma directeur de la qualité et doter l'établissement d'un ensemble cohérent et structuré de procédures permettant de stabiliser son fonctionnement.
- Déployer la politique du développement durable au niveau des ambitions de l'université.
- Déployer une politique de marque plus volontariste.
- Aligner la politique éditoriale de l'université sur la politique de marque d'AMU.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Des choix stratégiques clairs, soutenus par des dispositifs dont les impacts demeurent à mieux mesurer

Aix-Marseille est une université de rang mondial et figure parmi les dix meilleures universités françaises. Son partenariat très fort avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, IRD, Inrae, Cnes, Cea et Inrap) a notamment contribué à atteindre ce niveau de performance. Le site d'Aix-Marseille héberge au total 47 lauréats de bourses ERC depuis le lancement du programme Horizon 2020, et 96 lauréats de bourses IUF, deux marqueurs forts de l'excellence scientifique. Onze secteurs de recherche d'AMU bénéficient d'une visibilité mondiale, dont un secteur dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS), cinq dans celui des sciences et technologies (ST), et cinq en sciences du vivant et de l'environnement (SVE). Au cours de la période 2016-2020, Aix-Marseille Université a participé à 28 920 publications (soit 5780 publications par an). La part des co-publications internationales est, toutes disciplines confondues, de l'ordre de 59 %, soit un peu moins que la moyenne française (62 %) ⁸³. AMU développe aussi une activité de valorisation et de transfert des produits de sa recherche très soutenue, activité identifiée dans un lieu, la CISAM, et confortée par la labellisation récente du PUI (2023). La collaboration étroite avec les partenaires socio-économiques (notamment avec des entreprises, tant locales que nationales ou internationales), culturels et institutionnels, s'est traduite par le dépôt de 416 brevets, la création de 40 start-up et de quinze labcoms, 243 dispositifs Cifre, 17 chaires industrielles.

Les choix stratégiques d'AMU en matière de recherche reposent sur 5 axes prioritaires : l'interdisciplinarité, le lien entre la formation et la recherche, le soutien à l'innovation, le développement de la politique de site, et l'engagement européen. Le RAE et les éléments complémentaires fournis ne permettent toutefois pas d'avoir une idée précise des jalons et des cibles associés à chacun de ces axes. De plus, le RAE annonce ailleurs des objectifs de la stratégie de recherche différents de ces 5 axes, ce qui en affaiblit l'affichage.

Les axes reposent pour une bonne part sur des objets structurants spécifiques : l'interdisciplinarité et le lien entre la formation et la recherche sont portés par les instituts thématiques d'établissement (ITE), le soutien à l'innovation passe par la CISAM, et l'engagement européen repose en bonne partie sur l'alliance européenne CIVIS et vient de se voir doté d'une cellule Europe mutualisée avec les partenaires du site, COPEurope.

Les 18 ITE ⁸⁴ bénéficient d'un financement significatif, 9M€, qui leur confère un véritable pouvoir en matière de transformation. Ils prolongent les dynamiques historiques portées par les Labex, les instituts Convergences et les Écoles universitaires de recherche, tout en renforçant la visibilité extérieure de la recherche d'AMU pour ses partenaires socio-économiques ou institutionnels. **De l'avis du comité, l'appropriation des ITE par l'ensemble des disciplines mérite cependant d'être encore confortée. La prochaine évaluation des ITE prévue par le Board A*Midex en juillet 2023 sera l'occasion de revoir leur périmètre et leur fonctionnement. Par ailleurs, le comité considère que le lien entre les ITE et les écoles doctorales reste à fluidifier.**

Les VP thématiques jouent un rôle important de relais des objectifs stratégiques de l'établissement auprès des laboratoires, et, en retour, ceux-ci peuvent faire part de leurs conditions de fonctionnement et de leurs besoins. Ces VP jouent un rôle actif dans les arbitrages des postes, notamment les chaires de professeur junior (CPJ). **De l'avis du comité, la mise en place des VP thématiques constitue une valeur ajoutée indéniable, et leur rôle intermédiaire entre la gouvernance et les laboratoires est à conforter.**

2 / Une politique de recherche bien en lien avec les partenaires et bien inscrite dans le territoire

La politique de recherche d'AMU se déploie de façon concertée avec les partenaires d'A*Midex, dont les ONR. Au sein de cette communauté, AMU fait figure de chef de file et s'affirme comme porteur des actions

⁸³ Synthèse recherche du Hcéres, DER, 2023.

⁸⁴ Les ITE intègrent 79 UR sur 99, soit 78 % des UR (62 % en SHS, 100 % en ST et 92 % en SVE).

d'A*Midex. De leur côté, les ONR, qui revendiquent également de porter des actions relevant d'A*Midex, sont satisfaits du mode de gouvernance choisi pour A*Midex, malgré la charge que représente la comitologie mise en place pour le faire vivre.

Des accords-cadres conclus entre AMU et les organismes visent à faciliter la gestion des unités de recherche partagées par la désignation d'un mandataire unique pour chacune d'entre elles. En dépit d'une volonté commune de mutualisation des outils de gestion et de pilotage, en particulier en ce qui concerne les services d'accompagnement, dans le RAE, la gestion de ces unités est qualifiée par l'établissement de « compliquée et chronophage » et de nature par ailleurs à créer de la distance entre AMU et les unités concernées.

Concernant la recherche clinique, le contexte est riche, avec par exemple trois RHU. Un volet de l'appel à projets « Transfert » d'A*Midex porte sur la recherche translationnelle, et plusieurs ITE y contribuent. L'AP-HM, partenaire d'A*Midex, ainsi que plus récemment l'Institut Paoli-Calmettes, s'impliquent fortement dans la participation à A*Midex. **Les ambitions et les jalons relatifs à ces partenariats méritent cependant d'être mieux définis et affichés.**

Les partenariats socio-économiques de recherche sont fortement soutenus par une VP Partenariat avec le monde socio-économique, qui assure le portage politique d'initiatives telles que les PIT et CISAM+, deux dispositifs venant en soutien de la CISAM et de Protisvalor, la filiale d'AMU en charge de la valorisation. **De l'avis du comité, les jalons en termes d'objectifs et les impacts de ces dispositifs mériteraient néanmoins, eux aussi, d'être mieux explicités.** Par ailleurs, comme cela a déjà été évoqué dans le domaine 1 du présent rapport, les partenariats avec les collectivités sont insuffisamment développés, alors même que l'ambition d'AMU d'être socialement engagée s'y prêterait. Enfin, des partenariats *ad hoc* sont noués pour la diffusion des savoirs ou le développement d'actions culturelles. **Ces actions, nombreuses, mériteraient toutefois d'être coordonnées et pilotées dans le cadre d'une stratégie clairement définie.**

3 / Une internationalisation de la recherche qui s'appuie sur des réseaux structurants

AMU s'appuie sur les collaborations des équipes de chercheurs pour développer des partenariats bilatéraux et des réseaux scientifiques. Cette dimension a été soutenue par l'appel à projet A*Midex International 2018. La stratégie internationale d'AMU en matière de recherche s'appuie également sur la mise en place de réseaux structurants, à l'échelle européenne avec l'alliance CIVIS, et dans la zone méditerranéenne par différents dispositifs (ITE, Maison méditerranéenne des sciences de l'Homme, appels à projets). L'internationalisation de la formation doctorale passe quant à elle par le développement de la mobilité au travers de conventions-cadres avec des institutions à l'étranger⁸⁵.

En soutien à cette ambition d'internationalisation de la recherche, l'accompagnement au montage et au suivi des projets européens est pris en charge par la filiale Protisvalor. Néanmoins, du fait de l'évolution des règles européennes, Protisvalor pourrait ne plus être éligible à recevoir les financements européens, ce qui constitue un facteur de risque. Un comité Europe (COP Europe), une cellule Europe, un club de « coaching » des candidats à l'ERC (« Le Cercle »), et une représentation à Bruxelles d'AMU qui a également en charge la promotion du site.

Le RAE ne donne malheureusement pas d'éléments sur les jalons ou les indicateurs associés à ces ambitions. L'impact de l'alliance CIVIS en matière de nouvelles collaborations de recherche reste encore modeste en termes de nombre de publications. L'analyse bibliométrique montre pour sa part que le pourcentage de co-publications mondiales et européennes reste stable⁸⁶.

4 / Des pratiques responsables inscrites dans l'accompagnement des activités de recherche

Dans le domaine de la recherche, AMU traduit sa vocation d'université socialement engagée par la mise en place de dispositifs assurant des pratiques responsables au sein de l'établissement. Par exemple une référente intégrité scientifique rattachée au VP Recherche, une commission de déontologie dotée d'un règlement intérieur et accompagnée par un référent déontologue, un comité d'éthique ont pour vocation d'accompagner les porteurs de projet, de leur donner un avis sur leur démarche scientifique et de proposer des formations spécifiques. Une charte de déontologie a été adoptée en 2022.

⁸⁵ E. a. EFA.

⁸⁶ Document Hcéres « Caractérisation des publications scientifiques d'Aix Marseille Université ». Rapports d'indicateurs, 2016-20, p. 5.

La politique de science ouverte est encadrée par une charte de la science ouverte adoptée en CA⁸⁷ et par la signature de la déclaration de San Francisco (DORA), et est intégrée dans les projets de l'établissement (RIS4CIVIS⁸⁸, certification HRS4R). Elle est pilotée par un chargé de mission auprès du VP Recherche. Le comité constate sur HAL AMU que le nombre de dépôt a augmenté en 2022⁸⁹, sans pouvoir aller au-delà dans l'analyse des effets de cette politique, faute d'éléments supplémentaires portés à sa connaissance par l'université.

Puisque le développement durable est un des axes de la mission interdisciplinarité de l'établissement avec la nomination d'un chargé de mission ODD et la création d'un réseau de référents dans les unités, **le comité recommande à AMU de définir aussi une stratégie relative à sa diffusion dans les pratiques de recherche.**

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

5 / Une politique incitative de ressources en faveur de la recherche mettant en œuvre des dispositifs originaux

L'établissement met en œuvre depuis 2012 une politique de dotation ambitieuse aux unités de recherche, stable au cours du contrat d'établissement, à savoir une enveloppe totale de plus de 10 M€/an répartie selon des critères de taille, de nature, de performance et de restructuration⁹⁰. Aussi, des mécanismes incitatifs spécifiques ont été mis en place à partir de 2017 parmi lesquels l'incitation au dépôt dans HAL, et le respect de la charte de signature des publications scientifiques⁹¹.

D'importants moyens additionnels sont donnés aux laboratoires par le biais d'A*Midex, favorisant ainsi leur adhésion aux objectifs du projet d'établissement. Des inflexions sont parfois apportées pour que davantage de laboratoires en bénéficient, comme le projet TIGER, d'abord restreint aux périmètres des ITE (intégrant 78 % des unités de recherche [62 % des UR en SHS, 100 % en ST et 92 % en SVE]), puis étendu par l'AAP Transformation de la formation par la recherche (TFR). AMU s'est dotée de ressources d'accompagnement des laboratoires avec la volonté d'alléger la charge administrative des chercheurs et enseignants-chercheurs. La possibilité de reporter des ressources propres d'une année sur l'autre est reconnue comme un point fort par les unités.

Le recrutement et l'attractivité font l'objet de mesures bien ciblées : un crédit de démarrage de 10 k€ et un allègement de service d'enseignement pour les nouveaux enseignants-chercheurs, la formation au montage de projets, à la stratégie et au fonctionnement d'AMU, des chaires d'excellence pour attirer des chercheurs de haut niveau, un programme de management des talents pour attirer des ingénieurs de recherche.

Toutefois, deux éléments méritent l'attention de l'établissement. Les personnels BIATSS des unités de recherche sont gérés directement par les composantes, ce qui apparaît comme un frein à une véritable politique de soutien aux unités à l'échelle d'AMU. Par ailleurs, le niveau de prélèvements sur les contrats et conventions (de maximum 15% dans le respect des plafonds des financeurs⁹²) est perçu comme très élevé par les unités de recherche, et est donc mal accepté. **Le comité recommande que les raisons de ces prélèvements soient mieux communiquées.**

L'originalité du soutien aux laboratoires réside dans la conjonction de plusieurs éléments : des moyens importants donnés aux ITE ; une part variable (maximum 10%) de dotation attribuée aux laboratoires sur base du nombre de productions scientifiques déposées dans HAL AMU et du respect de la charte des publications du site ; la mise en place d'une organisation assurant le relais de la gouvernance avec 5 VP thématiques ; l'inscription territoriale de la stratégie de l'établissement au moyen d'antennes de la Direction de la recherche et de la valorisation (DRV) au sein de 5 grands campus ; le soutien à l'innovation pour l'ensemble du territoire

⁸⁷ « Aix-Marseille Université met en place une politique incitative au dépôt se concrétisant par l'obtention de financements supplémentaires liée, entre autres, au dépôt de la production des laboratoires dans l'archive ouverte HAL AMU. Le détail des critères d'attribution de ce bonus performance est défini annuellement et approuvé par la Commission Recherche. », p. 2 de la charte en faveur de la science ouverte approuvée en 2021.

⁸⁸ *Research and innovation strategy for CIVIS.*

⁸⁹ Voir graphique <https://amu.hal.science/>. Tendence confirmée dans la pièce complémentaire « Indicateurs HAL AMU ».

⁹⁰ « L'octroi de cette dotation s'opère sur des critères liés aux effectifs, à la nature des unités (expérimentales ou pas), aux avis fournis par les évaluations (Hcéres) principalement avec l'attribution d'un bonus pour les unités qui se sont restructurées notamment en fusionnant dans une perspective d'organisation plus efficiente et une meilleure visibilité de leur domaine d'activités sur le site », RAE, p. 58.

⁹¹ Politique d'incitation validée en avril 2017 par la CR et CA. L'application de ces bonus est faite sur 10 % de cette dotation. « 10 % de la dotation sont conditionnés chaque année à des critères qui portent sur le respect de la charte des publications et le dépôt des publications en texte intégral dans HAL afin de mieux valoriser la production scientifique du site », RAE, p. 58.

⁹² <https://guide-recherche.univ-amu.fr/actes-administratifs-et-de-gestion-de-lunite/prelevement-de-frais-de-gestion-sur-contrats-et>

avec la CISAM et les PIT ; et le déploiement du pôle numérique de service à la recherche pour apporter des services sur tout le cycle des données de la recherche.

L'impact de ces différents dispositifs n'a pas été analysé dans le RAE et n'a pas pu l'être lors des entretiens au cours de la visite de site. **Le comité recommande à l'établissement de se doter d'outils d'analyse et de mesure d'impact de tous ces dispositifs.**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

6 / Une stratégie et des dispositifs partagés avec l'ensemble de l'écosystème

L'université est positionnée au centre d'un écosystème d'innovation et de valorisation riche de nombreuses structures se consacrant au transfert de technologie et à l'innovation.

L'établissement a fait le choix de soutenir sa politique d'innovation et de transfert avec les acteurs socio-économiques. Le portage politique a été renforcé par 3 vice-présidences, elles-mêmes soutenues par des services administratifs (DRV, DPMSE) qui travaillent en lien étroit avec la SATT Sud-Est et la filiale Protisvalor d'AMU⁹³. **L'articulation entre les trois VP, la coordination des services, ainsi que la coopération avec les filiales et les partenaires (ONR et établissements) associés, témoignent d'un bon fonctionnement, adapté aux enjeux, chacun disposant d'un périmètre d'intervention précis.**

La création en 2018 de la CISAM témoigne également de l'ambition d'AMU de créer à l'échelle du territoire un lieu réservé à la politique d'innovation. D'abord conçu comme un lieu d'hébergement de structures partenaires de l'université, en lien avec l'innovation, la CISAM s'est ensuite enrichie du projet CISAM+, lauréat de l'AAP ExcellenceS, qui est ouvert sur l'ensemble du territoire, au-delà de la métropole d'Aix-Marseille. Pour soutenir la CISAM, AMU a installé 3 PIT afin de faire émerger un nouveau modèle de développement local et de nouvelles interactions entre l'université et les territoires. **Si l'établissement fait déjà état de résultats obtenus, le comité estime que CISAM et CISAM+ offrent de véritables possibilités à venir pour affirmer encore plus le rôle d'AMU dans l'innovation, tant au niveau du nombre de partenariats avec le monde socio-économique qu'au niveau du nombre de start-up créées, les moyens supplémentaires offrant de nouveaux leviers.**

Le RAE fait état pour la CISAM d'un mode de fonctionnement en guichet unique. Le comité est d'avis que ce fonctionnement mériterait d'être mieux défini et argumenté, notamment dans la mesure où les unités de recherche ne sont pas toutes gérées par une tutelle unique.

La constitution d'un **comité de valorisation**, inscrit dans les statuts de l'université, est essentielle pour le déploiement et l'opérationnalisation de la stratégie d'AMU autant que de celle du site. Si les réunions mensuelles de ce comité ont pour objectif de s'assurer que toute demande de partenariat ou d'accompagnement en innovation sera bien traitée et partagée, **son mode de fonctionnement mériterait toutefois d'être mieux décrit en termes de sujets traités, de prises de décision et d'analyse rétrospective des actions.**

Grâce au programme Transfert A*Midex 2020-2023 doté de 6,5 M€, AMU soutient financièrement l'émergence de nouveaux partenariats ou l'accompagnement de start-up. Le comité salue l'originalité de la démarche qui réside notamment dans l'intégration de partenaires du monde socio-économique et culturel dans les programmes collaboratifs, en sus d'acteurs industriels. La mise en place récente du programme ne permet pas encore d'en constater les résultats.

Les orientations sont clairement définies au regard des partenariats socio-économiques (de l'ordre de 200 en 2021). Pourtant le RAE n'identifie pas d'axes structurants dans sa politique à l'égard des collectivités territoriales, alors même que l'ambition générale de l'établissement d'être socialement engagé l'y engage naturellement. Les entretiens lors de la visite de site n'ont pas permis d'éclairer ce point, ce qui conduit **le comité à inviter l'établissement à clarifier sa stratégie avec les acteurs territoriaux.**

⁹³ Filiale à 100 % d'AMU, liée à elle par une convention partenariale pour l'exécution de ses missions.

7 / Des partenariats au service d'une création de valeur qui bénéficie au territoire

La stratégie partagée avec les ONR et les partenaires de l'ESR, notamment par la désignation d'un mandataire unique par unité de recherche, favorise le déploiement de l'offre technologique et plus largement des compétences académiques d'AMU. Cette offre est dense : elle compte 68 plateformes technologiques labellisées⁹⁴ et de nombreuses collaborations de recherche partenariale et de prestations qui ont apporté durant la période évaluée, environ 75 M€ de recettes.

Des partenariats sont également construits, en premier lieu avec les fondateurs de la CISAM (CMA-CGM, L'Occitane et AMPM), intégrant la dimension « partenariat de recherche » et également « accélération » (avec l'incubateur et accélérateur ZEBOS de CMA-CGM). Des partenariats avec d'autres incubateurs comme Belle de Mai, IMPULSE, OBRATORI de l'entreprise L'Occitane, sont hébergés dans les locaux de la CISAM et démontrent l'intrication entre AMU et les acteurs soutenant les projets de start-up (9 créées dans le périmètre du site en 2021). Si des partenariats avec les acteurs du territoire sont également mis en œuvre par certains instituts (par exemple l'ITEM en matière de transition environnementale), les chaires industrielles (5), les laboratoires communs (8) ou la centaine de thèses CIFRE en cours se font également avec des acteurs industriels implantés en dehors de la Région.

AMU a su s'approprier les résultats quantifiés, qui démontrent l'impact des actions mises en œuvre (étude Biggar réalisée à la demande du réseau UDICE). Cependant, il serait intéressant de **lancer une analyse d'impact des différents dispositifs sur l'université elle-même, en termes d'activités de recherche** (nouvelles thématiques, renforcement d'axes, attractivité) **ou de formation** (nouveaux cursus, compétences et métiers d'avenir, FTLV).

Par ailleurs, si les partenariats avec les acteurs socio-économiques sont clairement soutenus par une organisation pertinente, **les partenariats construits avec les collectivités pourraient être accompagnés de manière similaire en cohérence avec la stratégie de l'établissement. De même, il serait nécessaire de formuler, puis de formaliser une politique d'encouragement des pratiques responsables dans les activités de transfert, au-delà des initiatives déjà prises, afin de renforcer le soutien d'AMU au développement durable, à l'intégrité scientifique et à la déontologie dans les activités de recherche.**

8 / De nombreuses actions vers la société, portées par les entités de recherche, mais à coordonner à l'échelle de l'établissement

Si la stratégie d'AMU en matière d'innovation est dans l'ensemble clairement structurée autour de la CISAM et de ses déclinaisons, CISAM+ et PIT, le comité considère, à la lecture du RAE et des entretiens menés lors de la visite, que la stratégie n'est pas clairement identifiée en matière de responsabilité sociétale. En lien avec les très nombreuses actions que l'université a néanmoins engagées, **le comité lui recommande de définir une stratégie d'impact sociétal en matière de recherche, associée à des jalons à atteindre et à des indicateurs de pilotage à suivre.**

Par ailleurs, si l'établissement a fait le choix d'inscrire la responsabilité sociétale dans sa gouvernance en se dotant d'une VP Culture et patrimoine scientifiques fortement associée à la VP CA et accompagnée par des services spécifiques, **le comité considère que le portage politique et opérationnel de la thématique « science et société » témoigne d'une dispersion qui freine le déploiement de la stratégie. Le comité recommande à l'établissement de lever ces freins et de se saisir tout particulièrement de la question des relations entre la science et la société, notamment en réponse aux critiques adressées à l'IHU Méditerranée Infection durant la récente crise sanitaire.**

9 / Des dispositifs pour mettre la culture scientifique et technique au service des publics à développer

La stratégie d'AMU en matière de « science dans la société », repose sur des objets ou des outils qui offrent un accès aisé aux connaissances scientifiques produites par l'établissement.

Un VP Culture et patrimoine scientifique, qui s'appuie sur la cellule Culture scientifique et technique (CST) de la DRV, est en charge de piloter une politique de dissémination de la culture scientifique vers la société. Toutes

⁹⁴ Document cité, RAE, p. 64 n. 219 : 66 plateformes ; 68 dans un document mis à jour le 17/10/2022.

les actions associées visent l'objectif de mettre l'université au cœur du débat de la société en organisant des événements culturels (Nuit européenne des Chercheurs, Souk des Sciences⁹⁵) dans lesquels chercheurs et publics se rencontrent⁹⁶, en formant à la médiation scientifique des personnels de recherche, en développant des ressources de vulgarisation scientifique gratuites et en libre accès, et en construisant des outils pour la conservation et la valorisation du patrimoine scientifique et technique (collections de sciences naturelles issues de l'ancien musée colonial de Marseille, fonds documentaires, instruments scientifiques, spécimens biologiques et archéologiques). L'adhésion à cette stratégie et aux démarches associées se traduit par un nombre important de participants (25 000 personnes chaque année, 2 000 élèves, 500 chercheurs). La cellule CST a mis en place un comité des référents « culture scientifique » (environ 70 membres issus des structures de recherche), dont les réflexions alimentent les actions et leur programmation en tissant des partenariats étroits avec des acteurs culturels du territoire (Mucem, Bibliothèque de l'Alcazar, Associations Polly Maggoo, Petits débrouillards PACA, Arbre des connaissances, etc.).

L'apport d'A*Midex est essentiel pour financer des expérimentations comme la collection audiovisuelle « Expérimenter l'avenir », les Carnets interdisciplinaires d'A*Midex, « L'interdisciplinarité, pourquoi et comment ? » lancés en 2019, ou encore « les catalogues des projets scientifiques », qui s'adressent au grand public autant qu'à la communauté scientifique. Ces expérimentations sont inscrites dans la politique éditoriale du portail OpenEdition, qui assure le déploiement de l'édition scientifique électronique en libre accès.

Néanmoins, au regard du potentiel d'AMU, **le comité considère que les ambitions de l'établissement restent, somme toute, relativement modestes. Le comité invite l'établissement à inscrire dans une stratégie explicite les initiatives éparses qu'il met en œuvre et à les évaluer systématiquement.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

10 / Un accompagnement efficace aux activités de transfert, mais dont les procédures de suivi ne sont pas unifiées

AMU bénéficie d'un écosystème riche en capacité de soutien au transfert. Ce soutien est principalement porté par la SATT Sud-Est qui dispose d'un budget pour financer la propriété intellectuelle et des projets de maturation. À ces investissements qui servent la stratégie d'innovation de l'établissement, s'ajoute l'accompagnement des incubateurs pour tous les projets de start-up issues d'un transfert.

En matière d'innovation, le RAE ne permet pas de faire la somme exacte de tous les personnels de support et de soutien agissant dans le périmètre du site. Néanmoins, le total des personnels employés par d'autres structures qu'AMU (CNRS, Inserm, Protisvalor, SATT Sud-Est ou les incubateurs) aboutit à plus de 100 personnels qui accompagnent les projets d'innovation au sens général du terme. À ce nombre s'ajoutent les 20 experts « métiers » regroupés au sein de la DRV d'AMU. Même si le RAE est peu explicite sur le sujet, les entretiens menés lors de la visite ont permis de constater une bonne articulation entre la DRV et Protisvalor d'une part et entre la DRV et la SATT Sud-Est d'autre part.

AMU a également mis en place des programmes de soutien à des activités de recherche visant la collaboration avec le monde socio-économique ou les start-up, sous forme d'appels à projets regroupés sous le programme général AAP Transfert. Autre initiative complémentaire, AMU porte depuis 2018, un programme « chaires industrielles » qui vise à soutenir deux chaires industrielles par an. Ces chaires industrielles, qui doivent s'inscrire dans les axes prioritaires de recherche de la Fondation A*Midex, sont co-financées par A*Midex et les entreprises concernées.⁹⁷

AMU apparaît également comme un acteur de l'entrepreneuriat avec la mise en place depuis 2014 d'un dispositif d'accompagnement aux projets entrepreneuriaux des étudiants. Sous le label PEPITE du MESR, différentes actions de sensibilisation et programmes spécifiques ont été mis en place. 12 000 étudiants par an ont été sensibilisés à la création d'entreprise, 664 modules d'enseignement dans les composantes, 80 étudiants entrepreneurs accompagnés chaque année. Depuis le démarrage du dispositif, à partir de 2014, 73 entreprises ont été portées par un étudiant, dont 49 sont toujours en activité. Le projet CISAM+ va soutenir un ensemble de dispositifs et de moyens pour encourager des actions en faveur de l'innovation, renforçant ainsi le positionnement de l'établissement.

⁹⁵ <https://www.univ-amu.fr/fr/public/actualites/souk-des-sciences-un-marche-scientifique-avant-cap>

⁹⁶ <https://www.univ-amu.fr/fr/public/infos-pratiques-ateliers-damu>

⁹⁷ <https://www.univ-amu.fr/system/files/2022-09/Texte%20de%20cadre%20-%20Programme%20chaire%20industrielle%20-%20Version%20actualisée%20au%2015-09-2022.pdf>.

Enfin, il existe des dispositifs spécifiques de versement d'une prime au dépôt de brevet d'invention et d'intéressement au produit tiré de l'invention ; et les procédures d'octroi et de mises en œuvre sont clairement établies par AMU, notamment avec la SATT Sud-Est. En revanche, **les procédures de suivi des partenariats socio-économiques, impliquant diverses composantes aussi bien en recherche qu'en formation, sont encore éclatées entre la DPMSE, la DRV et Profisvalor, et nécessitent d'être formalisées.**

Éléments de conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Une visibilité mondiale de certaines thématiques de recherche, dans les trois domaines (SHS, ST et SVE).
- Le caractère extrêmement structurant et transformant des politiques conduites grâce au portage de l'Idex.
- Des partenariats avec de nombreux acteurs du monde économique, qui soutiennent l'action de l'établissement, la qualité de sa recherche, son rôle dans l'innovation et sa place dans son environnement.
- Une politique volontariste en matière d'innovation qui dispose d'outils efficaces.
- Des vice-présidences thématiques qui jouent un rôle important dans le lien de proximité avec les laboratoires.

2) Faiblesses

- Des partenariats avec les collectivités à développer.
- Un suivi des partenariats encore éclaté entre les différentes structures et services.
- Après une mise en œuvre tardive de la charte de déontologie, l'accessibilité limitée de l'information en matière d'intégrité scientifique et de déontologie et un manque d'opérationnalité dans ce domaine, d'autant plus que l'IHU Méditerranée infection s'est trouvé au centre de nombreuses affaires et de polémiques.

3) Recommandations

- Mieux exploiter, développer et rendre plus visibles les forces du secteur Santé à l'occasion de la signature d'une nouvelle convention avec l'AP-HM.
- Clarifier le modèle de fonctionnement des instituts thématiques d'établissement et préciser leur articulation avec les autres composantes.
- Déployer les mécanismes d'intégrité scientifique et de déontologie à l'ensemble des structures internes, en dressant un bilan régulier de leurs mises en œuvre et résultats, dans une démarche d'amélioration continue.

Observations sur la politique d'intégrité scientifique conduite par l'université dans le cas de l'IHU Méditerranée Infection

Il aurait été incompréhensible que le rapport d'évaluation d'Aix-Marseille Université (AMU) aborde la politique d'intégrité scientifique de l'établissement sans prendre appui sur le cas d'espèce de l'Institut hospitalo-universitaire (IHU) Méditerranée Infection dont AMU est l'un des principaux fondateurs, alors même que la crise Covid est au cœur de la période sous revue et que le positionnement de l'IHU s'est trouvé au centre des controverses scientifiques et du débat médiatique.

Le comité d'experts est parfaitement conscient des circonstances exceptionnelles et de la pression médiatique exercée sur les acteurs du dossier. Il souhaite insister sur ce contexte qui éclaire nécessairement les réserves qu'il est amené à formuler dans ses observations.

Ces observations de la politique de l'intégrité scientifique conduite par AMU a vocation à être complétée par les évaluations des unités de recherche constitutives de l'IHU et ultérieurement par le dispositif d'évaluation globale des premiers IHU et de la politique en l'espèce mise en œuvre au titre des Investissements d'avenir, dispositif confié au Hcéres par les ministères concernés et le SGPI.

Le comité ne peut d'abord que regretter que les relations entre AMU et l'IHU MI soient peu évoquées dans le rapport d'auto-évaluation (RAE)⁹⁸ et que l'université n'ait pas jugé opportun de tirer les enseignements de la crise de confiance induite par le positionnement de l'Institut. Le comité note tout particulièrement que le RAE ne fait pas état des procédures dont a fait l'objet cet IHU alors que celles-ci mettent en question l'intégrité scientifique, l'éthique et la déontologie de ses pratiques.

Le comité note également que le RAE ne donne aucune information sur le rôle et les actions du référent intégrité scientifique d'AMU à la suite de la mise en cause de l'intégrité scientifique de certaines publications de l'IHU, et ne fait pas état d'éventuelles mesures prises par l'établissement au cœur de la crise sanitaire, mais surtout après la fin de celle-ci. Le comité prend donc ici acte du choix fait par AMU de ne pas faire état publiquement, ou lors de la visite⁹⁹, ou dans son RAE, des actions entreprises à la suite des saisines de son référent intégrité scientifique, en lien avec les activités de recherche et les publications de l'IHU Méditerranée Infection.

Le comité n'est donc pas en mesure de pouvoir clairement évaluer la capacité d'AMU à se saisir et à répondre aux enjeux éthiques, déontologiques et d'intégrité scientifique auxquels cet institut reste encore confronté et faire ainsi la preuve de la bonne application des principes énoncés par l'avenant à la convention pluriannuelle de collaboration qui précise qu'AMU et l'IHU s'engagent à « échanger sur la stratégie scientifique de l'IHU, les thématiques fortes de recherche, la qualité de publication, et [qu'ils] veilleront au respect des principes d'éthique »¹⁰⁰.

Le comité regrette qu'AMU, en tant que membre fondateur de l'IHU Méditerranée Infection, n'ait pas saisi l'occasion de son évaluation par le Hcéres pour dresser précisément le bilan d'une situation de crise et les perspectives correctrices qui auraient pu en découler, en affirmant ainsi par une action déterminée son attachement aux pratiques responsables de ses activités de recherche.

Le comité invite l'établissement à dresser ce bilan dans la lettre d'observations qui sera annexée au présent rapport¹⁰¹.

⁹⁸ Seul passage du RAE portant sur l'IHU : « Les polémiques actuelles autour de l'éthique scientifique de cet institut ainsi que la difficile mise en place de la succession du directeur historique, obligent à un travail en commun des membres fondateurs de l'IHU méditerranée infection (AMU-AP-HM-SSA-EFS-IRD-Institut Mérieux). Mais, cette concertation ne s'arrête pas là, mais concerne aussi tout un travail prospectif sur la réponse commune à apporter aux futurs appels à projets dans le domaine de la santé (Biocluster, nouveaux IHU...). », RAE, p. 19.

⁹⁹ Le comité a demandé de disposer d'éventuelles « évaluations et indicateurs de l'activité du comité d'éthique, de l'intégrité scientifique, commission déontologie » sans pour autant recevoir de documents précis sur le sujet hormis les données suivantes : le comité d'éthique d'AMU relève avoir expertisé 1081 dossiers pour la période 2017-2022 et dispensé 6 formations en 2021 et 7 formations en 2022. Le référent intégrité scientifique instruit quant à lui 8 à 10 saisines par an. La commission déontologie s'est réunie pour la première fois en octobre 2022. En 2020, « 12 dossiers examinés en commission de déontologie de l'AMU et 7 dossiers ante-création » de cette commission (informations extraites des pièces complémentaires demandées par le comité).

¹⁰⁰ Convention pluriannuelle de collaboration entre la fondation de coopération scientifique Méditerranée Infection et Aix-Marseille Université, avenant n°1, 2023, signée par AMU.

¹⁰¹ Dans la phase contradictoire de l'évaluation, l'université a déjà fait état, auprès du Hcéres, des initiatives qu'elle a prises : l'université a indiqué avoir « organisé deux expertises, par des personnalités scientifiques internationales sur le respect des règles d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique de certaines publications de l'IHU. La première enquête concernait deux articles publiés en 2020 en pleine crise COVID et qui présentaient des résultats concluant à l'efficacité du traitement de la COVID par l'hydroxychloroquine. Il a été demandé aux experts si la situation d'urgence médicale liée à la pandémie pouvait justifier de non-respect de certaines règles. Il faut noter que le contexte du moment a conduit l'une des personnes ayant contribué à l'écriture de ce rapport à refuser que son nom y soit associé. Une seconde

En conséquence, le comité estime impératif qu'AMU s'assure de la mise en application des obligations du décret n° 2021-1572 du 3 décembre 2021¹⁰² relatif au respect des exigences de l'intégrité scientifique par les établissements publics. Dans ce cadre, AMU doit en particulier :

- Assurer la mise en œuvre de procédures transparentes et formalisées pour instruire, dans un délai raisonnable, tout signalement d'un éventuel manquement à l'intégrité scientifique ;
- Signaler aux parties concernées (i.e. éditeurs, bailleurs de fonds, comités de protection des personnes ou comités d'éthique de la recherche) les données et publications affectées par un manquement aux exigences de l'intégrité scientifique ;
- Accompagner, le cas échéant, ces signalements de demandes de correction ou rétractation.

enquête a été initiée en juin 2022 pour répondre aux soupçons de non-respect des règles d'éthique associés à huit publications scientifiques de l'IHU. Ces huit publications ont été choisies à la suite de sollicitations de la part des éditeurs. À nouveau, il a été extrêmement difficile de trouver des experts pour mener cette seconde expertise, la plupart des personnalités scientifiques du domaine s'étant déjà exprimées publiquement sur la question des publications du professeur Raoult, ou ne souhaitant prendre parti. L'université a alors demandé à l'OFIS (Office français de l'intégrité scientifique, département du Hcéres) de l'accompagner dans cette recherche d'experts : trois ont été mandatés. À nouveau, l'un des experts s'est désisté durant le processus d'expertise par crainte de représailles. Les conclusions de cette étude très détaillée ont fait l'objet d'échanges avec les éditeurs et il leur reviendra de rétracter, ou non, ces articles ».

¹⁰² Les dispositions législatives et les décrets sur l'intégrité scientifique sont désormais inscrits dans le code de la recherche (décret du 29 décembre 2023). Le décret du 3 décembre 2021 est en conséquences abrogé.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une mise en cohérence de la stratégie de formation qui doit se traduire dans la nouvelle offre de formation

La politique de formation est portée par une équipe dynamique de 6 VP délégués rassemblés autour du VP Formation¹⁰³, la plupart d'entre eux étant aidés par des équipes administratives relevant de la DEVE. La coordination de cet ensemble se fait par la tenue de réunions d'équipe hebdomadaires. En relais avec les composantes, les VP thématiques jouent également ici un rôle important dans l'objectif d'assurer la cohérence thématique de l'offre de formation.

À AMU, cette offre est diversifiée et couvre l'ensemble des secteurs disciplinaires ; elle s'appuie sur 17 composantes réparties dans 9 villes, assurant ainsi un maillage territorial. L'offre mise en place en 2018 a été construite à la suite d'un travail important de mobilisation de la communauté universitaire aboutissant à un **schéma directeur de l'offre de formation (SDOF)** comportant 6 axes stratégiques, déclinés en 6 programmes qui donnent lieu à 50 actions.

Lors du changement de gouvernance en 2020, et avec la réussite successive à plusieurs AAP (TIGER, IDeAL, Dream-U, HY Dream), une réorientation du SDOF a été opérée et une stratégie de formation a été co-construite et validée par les instances en 2022 avec pour objectif de placer l'offre, dans ce domaine, au centre du parcours de l'étudiant et de refléter la nature interdisciplinaire, ouverte sur le monde et socialement engagée de l'établissement, qui revendique par ailleurs son excellence scientifique. Les objectifs du nouveau SDOF sont bien en ligne avec la stratégie globale de l'établissement. **Une étude de l'impact pédagogique et organisationnel de ce nouveau schéma est prévue et le comité recommande à l'établissement d'en dégager toutes les voies possibles d'amélioration afin de poursuivre les transformations engagées.**

La politique de formation bénéficie de la mise en place de nombreux partenariats académiques, notamment avec les partenaires de l'Idex, mais aussi avec Avignon Université et l'Université de Toulon pour l'accès aux études de santé ou l'orientation des étudiants¹⁰⁴. Enfin, 13 diplômes nationaux sont délocalisés en métropole et en DROM-COM vers des partenaires publics n'étant pas des EPSCP ou des partenaires privés.

L'interdisciplinarité, une priorité transversale d'AMU, a également été impulsée en matière de formation en étant identifiée comme l'un des critères de labellisation de l'Académie d'Excellence d'A*Midex. De nombreux dispositifs adaptés sont proposés ; des portails proposés aux étudiants en licence pour les aider à mieux s'orienter et croiser les disciplines ; plusieurs doubles licences et 6 Groupements interdisciplinaires de formation thématique, identifiés pour faire émerger des pôles regroupant des formations autour de thèmes¹⁰⁵ porteurs pour l'insertion professionnelle. La promotion de l'interdisciplinarité fait aussi partie des objectifs des ITE avec le rapprochement de la formation et de la recherche. Tout comme le souligne le rapport d'évaluation des formations du deuxième cycle, si le rôle d'animation de ces instituts n'est pas concurrent de celui des composantes, les équipes pédagogiques néanmoins s'approprient inégalement les possibilités offertes par ces instituts. **Le RAE ne fournit aucune analyse sur le sujet et plus généralement ne dresse aucun bilan et ne produit aucune analyse d'impact des dispositifs mis en place pour promouvoir l'interdisciplinarité dans l'articulation entre la formation et la recherche. Le comité recommande de combler cette lacune.**

Dans le domaine des études de santé, AMU organise leur accès par les deux voies PASS et LAS. À l'appui d'une analyse de l'existant, une diminution du nombre des mineures disciplinaires en PASS (de 15 à 7 en 2021) a été décidée. Engagée de longue date sur le sujet de l'universitarisation des formations paramédicales, AMU a déjà ouvert plusieurs formations (Ergothérapeute, Pédiacre-Podologue, Orthoptie, Orthophonie) et un projet de licence « Santé-Infirmier » est en projet – avec l'objectif de développer des passerelles entre les PASS et les IFSI « permettant une poursuite d'études en adéquation avec le projet initial des étudiants du PASS ».

¹⁰³ Cf. *supra*, p. 16.

¹⁰⁴ PIA Panorama.

¹⁰⁵ L'aéronautique / Big data / Handicap / Mer et activités maritimes / Tourisme / Vieillesse.

Le développement durable est enfin inscrit dans l'offre de formation à travers un système de bonus (jusqu'à 0,5 sur 20 sur la moyenne du semestre). Sa prise en compte sera encore renforcée par la mise en place d'un enseignement obligatoire en L2 dans la prochaine offre de formation, en cohérence avec les ambitions stratégiques de l'université.

2 / Une internationalisation des formations plutôt bien soutenue

L'internationalisation des formations est portée politiquement par le VP Relations internationales et le VP Formation. La politique de formation traduit bien les objectifs internationaux d'AMU : 55 diplômes sont organisés en partenariat international par des « diplômes en partenariat international » (DPI) dont 7 Erasmus Mundus, 2 délocalisations et une expérimentation en cours à Alger ; l'établissement coordonne de plus l'université européenne CIVIS et participe à de nombreux réseaux internationaux. Tout cela est en ligne avec la priorité Europe-Méditerranée-Afrique que s'est fixée AMU. Comme l'indique le rapport du Hcéres sur le 1^{er} cycle, si l'internationalisation des formations a connu une structuration au cours de cette accréditation, sa mise en œuvre est inégale entre les formations et **le comité recommande à l'établissement de la consolider en s'appuyant encore davantage sur les grands projets qu'il porte.**

À travers la charte des DPI, AMU propose par ailleurs un cadre facilitant le développement des formations à l'international. Toutefois, le RAE ne fait pas clairement apparaître la stratégie globale que l'établissement souhaite déployer pour ces DPI, et en quoi ces derniers contribuent aux axes stratégiques d'AMU.

Suivant en cela la recommandation du précédent rapport du Hcéres, la mobilité sortante (874 étudiants en 2019-2020) est encouragée par un plan de mobilité sortante (PMS) qui permet, par l'octroi de bourses d'études ou de stage, d'accompagner chaque année 250 mobilités, dont 25 % sont fléchées vers des universités partenaires de CIVIS. Le PMS contribue également à la mobilité des EC pour les besoins des DPI. Par ailleurs, AMU est labellisée Bienvenue en France (niveau 2 étoiles). **Toutefois il manque dans le RAE une analyse de l'impact de l'ensemble des dispositifs et des améliorations qui pourraient être apportées. Le comité recommande à l'établissement de combler cette lacune.**

Par ailleurs, le RAE indique que la mobilité est soutenue par le développement de nombreux projets pédagogiques dans le cadre de CIVIS avec tout particulièrement la mise en place de *Blended Intensive Programmes* (BIP). Au nombre de 54, dont 10 pilotés par AMU, les BIP permettent une ouverture à l'international accessible au plus grand nombre (durée plus réduite, coût à la charge des étudiants plus réduit, possibilité de financements). Ce nouvel outil d'Erasmus fait l'objet d'un cadrage au sein d'AMU, par le biais d'une UE Internationale, incluse dans les maquettes de formation, qui permet d'attribuer des crédits ECTS. Cet outil s'inscrit donc pleinement dans la dimension « socialement engagée » à l'international, en cohérence avec les objectifs de CIVIS. Il est toutefois encore trop tôt pour qualifier l'impact de cet outil.

3 / Un portage politique fort pour renforcer le lien entre la formation et la recherche, mais des dispositifs à mieux articuler

Le lien entre formation et recherche passe par la mise en place de différentes structures : 2 EUR (AMSE¹⁰⁶ et nEURO*AMU), 2 instituts Convergence (CenTuri et ILCB) et les ITE. Ces structures rapprochent les laboratoires et les formations de niveaux master et doctorat. C'est également l'objectif du programme TIGER, d'abord restreint aux périmètres des ITE, puis étendu par l'AAP TFR¹⁰⁷. L'adossement à la recherche des formations du 1^{er} cycle d'AMU est déployé (modules de méthodologie en L1 et de sensibilisation à la recherche dans quelques L3), mais de manière inégale en fonction des domaines ou des formations¹⁰⁸. Si l'ambition est bien présente et si ces initiatives sont à souligner, il manque un cadre général qui les fédère en une politique concertée, et une évaluation de ces actions pour dégager les pistes d'avenir. **Le comité recommande à l'établissement la mise en place, en la matière, d'un cadrage concerté et adapté.**

La formation doctorale est organisée en 12 écoles doctorales fédérées au sein d'un collège doctoral (CD) qui s'appuie sur la Direction de la formation doctorale (DFD) depuis 2016. Il est à noter que le directeur du CD a été nommé depuis peu VP fonctionnel à la formation doctorale, ce qui est un élément politique fort. Au total plus de 3 000 doctorats sont en cours avec une légère augmentation (3 249 en 2021 vs 3 084 en 2017) et une augmentation importante des primo inscrits (831 en 2021 vs 761 en 2017) durant la période évaluée, pour un potentiel d'encadrement de plus de 4 000 chercheurs et enseignants-chercheurs, dont près de la moitié d'encadrants habilités à diriger des recherches (HDR). Les doctorants internationaux représentent en

¹⁰⁶ Aix-Marseille School of Economics.

¹⁰⁷ Cf. *supra.*, p. 28.

¹⁰⁸ Cf. Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle du Hcéres de la vague d'évaluation en cours.

moyenne près de 39 % des inscrits. Le CD assure une harmonisation des pratiques des différentes ED, et coordonne des programmes de financement de thèse. Une charte du doctorat est commune aux 12 ED, de même qu'une convention individuelle de formation. Le CD assure aussi le suivi des poursuites de carrière des doctorants, en lien avec l'OVE.

La formation doctorale est ainsi bien cadrée et structurée avec des formations scientifiques (50 h) et des formations professionnalisantes (50 h) qui se sont enrichies au fil des années. Si les discussions avec les VP thématiques sont fluides, à ce stade, les ED ne disposent pas, toutefois, d'une compréhension claire du rôle dévolu aux ITE en matière de formation doctorale, ni de leur gouvernance et des moyens qui leur sont alloués, et donc de la trajectoire stratégique de l'établissement. En cohérence avec le rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, de l'avis du comité, ce sont les écoles doctorales qui pourront le mieux garantir, en leur sein, l'égalité des procédures inhérentes à la formation doctorale. **Le comité recommande ainsi à l'établissement de préciser la place des ITE dans la formation doctorale et de veiller à une meilleure interaction entre les différents acteurs de la formation doctorale.**

4 / Une politique de documentation à formaliser

La politique de documentation est intégrée à la politique de formation et de recherche, et pilotée par le service commun de documentation (SCD), qui a été inspecté par l'IGÉSR en 2021. La stratégie se décline en trois axes : soutien à la formation (réussite universitaire, formation documentaire, esprit critique), soutien à la recherche (documentation d'excellence, science ouverte) et soutien à la vie étudiante (lieu central, lieu de sociabilité). Dans cette optique, la reconnaissance de la valeur « sociale » des bibliothèques est en cohérence avec la stratégie de l'université « socialement engagée », qui se déploie aussi à travers la science ouverte. Ces orientations stratégiques ne sont cependant pas formalisées par un schéma directeur adapté. **Le comité recommande à l'établissement la mise en place de ce schéma directeur afin d'objectiver l'ambition d'AMU, et permettre au SCD de réaliser pleinement ses missions, en indiquant également les moyens mis en œuvre.**

Au total, AMU dispose de 17 BU et met à disposition des usagers 5 000 places assises, ainsi qu'une BU patrimoniale en ligne (Odyssée). Les étudiants rencontrés lors de la visite sont toutefois en demande d'heures d'ouverture élargies, notamment pour disposer d'espaces de travail ouverts en permanence, au moins un à Aix et un à Marseille.

Le Service de formation aux carrières de bibliothèque, auquel AMU est lié par une convention, conduit des actions de formation dans l'ensemble du territoire pour le personnel de l'université.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

5 / Une innovation pédagogique mise en œuvre par de grands programmes, mais une approche par compétences inégalement déployée

C'est la réussite successive à plusieurs AAP (TIGER et IDeAL ; Dream-U puis HY Dream) qui a conduit à une réorientation du SDOF. Cependant, comme le souligne le rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, la déclinaison des dispositifs financés par la loi ORE¹⁰⁹, comme des dispositifs d'accompagnement à la réussite prenant en compte les profils variés des étudiants et s'appuyant sur le PIA Dream-U, est différente d'une composante à l'autre, voire d'une formation à l'autre. **Le comité invite l'établissement à corriger cette situation.**

L'expérimentation des portefeuilles de compétences, lancée d'abord dans quelques formations, a été ensuite élargie à deux composantes (INSPÉ et IUT). Un accent a été mis sur les *soft skills*, qui devraient représenter à terme 20 % des volumes de formation. Cette approche est véritablement innovante et en accord avec la stratégie de l'université au regard de l'interdisciplinarité. Les compétences hors cœur de formation (activités étudiantes) peuvent quant à elles être valorisées par des bonus, démarche encadrée par une charte des bonus. Toutefois, comme le relèvent les rapports d'évaluation des bilans du 1^{er} et du 2^e cycle, au-delà de ces avancées, de nombreuses insuffisances en matière d'approche par compétences sont à souligner : les UE présentes dans les maquettes de formation ne sont que minoritairement affichées en blocs de compétences et la compréhension, voire la connaissance même de l'existence du cadre de

¹⁰⁹ Orientation et Réussite des Étudiants.

transformation par les équipes pédagogiques demeurent inégales selon les composantes. **Le comité recommande à l'établissement d'embarquer toutes les composantes dans cette transformation.**

6 /Un développement et une diversification des pratiques pédagogiques bien engagés

Des dispositifs en faveur de la réussite des étudiants ont pu être mis en place grâce aux moyens du PIA. Par exemple, le Centre d'Innovation Pédagogique et d'Évaluation (CIPE), porté par une VP CIPE, forme les enseignants et enseignants-chercheurs à l'innovation. Le programme Académie d'Excellence d'A*Midex finance pour sa part des projets soutenant la diversification des pratiques pédagogiques¹¹⁰. Les activités de ce programme font l'objet dans le RAE d'une analyse et d'un bilan, témoignant d'une vraie réflexion quant aux modalités pertinentes d'accompagnement.

L'établissement met en œuvre chaque année un fonds d'intervention pédagogique pour accompagner les projets innovants en formation. L'implication dans l'enseignement est également valorisée à travers différents dispositifs : un référentiel de reconnaissance des activités pédagogiques, des primes de responsabilités pédagogique (PRP) ou encore des primes d'engagement pédagogique qui récompensent un investissement particulier en pédagogie.

Par ailleurs, le programme Dream-U a permis à la fois de recruter onze accompagnateurs pédagogiques et deux développeurs informatiques, et de financer des heures complémentaires pour la transformation pédagogique. Un label «hybride qualité» a également été mis en place, ce qui témoigne, de la part de l'établissement, de sa volonté d'ancrer la diversification des pratiques pédagogiques de façon durable.

Pour soutenir la diversification des modalités d'enseignement, des investissements sont aussi à souligner : 110 amphithéâtres et salles ont ainsi été équipés de télédiffusion et 1 000 à 3 000 cours se sont tenus en distanciel chaque jour durant la crise sanitaire en recourant aux plateformes Moodle et Zoom. L'établissement doit maintenant veiller à ce que ces mesures, prises dans l'urgence de la crise sanitaire, débouchent sur un plan organisé, en lien avec la stratégie, ce qui passe par la définition claire d'objectifs, de nature à véritablement répondre à la recommandation formulée lors de la précédente évaluation du Hcéres.

Parallèlement, les lieux physiques ont été rénovés grâce au plan campus avec 43 espaces de pédagogie innovante. Toutefois, le RAE ne permet pas de mettre en évidence l'adéquation de ces lieux aux 4 domaines couverts par le projet «Académie d'excellence».

7 /Une ouverture de l'offre de formation à l'international qui se diversifie

Les leviers d'internationalisation pédagogique sont classiques (DPI, cours en langues étrangères, offre de FLE), mais bien mis en œuvre quantitativement : 509 modules disciplinaires sont enseignés en anglais, 46 diplômes nationaux sont enseignés majoritairement en anglais, le nombre des certifications en langues a augmenté malgré la crise sanitaire. Qualitativement, le comité souligne la mise en place depuis 2018 d'un plan en matière de langues ; ce plan fait suite à la consultation de partenaires du monde socio-économique et a permis de créer une plateforme d'autoformation en 5 langues et d'équiper 22 salles. Deux services viennent également en appui de l'offre en langues et en FLE. On soulignera des initiatives plus novatrices, comme la mobilité virtuelle expérimentée dans le cadre de l'alliance CIVIS, ainsi qu'un campus connecté à Alger, ou encore la forte montée en puissance des BIP dans le cadre de CIVIS. L'université européenne s'affirme ici clairement comme un moteur de l'internationalisation des formations.

Un cadrage, porté par la VP Développement des formations à l'international, a été mis en place pour la création d'une UE Internationale dans les maquettes, qui favorise la reconnaissance des nouveaux formats d'internationalisation pédagogique (virtuelle, hybride, mobilité courte) par des crédits ECTS, mais cette initiative reste encore à déployer dans toutes les composantes.

Certaines dimensions de l'internationalisation des formations sont toutefois absentes ou ne sont pas mentionnées, comme le rôle des EC internationaux présents en mobilité à AMU ou la vision stratégique qui sous-tend les nombreux DPI¹¹¹ et qui reste à construire. Plus généralement, **le comité recommande à**

¹¹⁰ Cf. *supra* 13,1.

¹¹¹ Cf. *supra*, p. 39.

l'établissement d'expliciter clairement la stratégie d'ouverture de son offre de formation à l'international, en précisant les objectifs et les publics ciblés et en définissant les modalités de mise en œuvre et d'évaluation.

8 /Un développement fort de l'alternance mais une offre de formation continue qui demeure modeste

AMU mène une politique très active en matière d'apprentissage, pilotée par le service de formation professionnelle continue (SFPC). Entre 2018 et 2020, le nombre de formations en apprentissage a augmenté (+48), ainsi que le nombre d'étudiants apprentis (1 536 en 2018, 2 732 en 2020, soit 3,4 % des effectifs globaux). Il y a des formations en apprentissage dans toutes les composantes sauf une.

AMU a bien identifié dans son RAE le défi de construire « un nouveau modèle économique de la formation professionnelle », permettant notamment d'amplifier sa contribution en matière de formation continue (FC). En adhérant au consortium national des DAEU SONATE¹¹², AMU a su favoriser l'accessibilité des stagiaires de FC à la formation à distance (52 inscrits à distance en 2018, 104 en 2020). De même, en inscrivant ses formations sur la plateforme EDOF¹¹³, AMU a permis une augmentation des demandes de financement au titre du CPF¹¹⁴ (+250). Il est également à noter qu'AMU a été la 1^{re} université de France à obtenir la certification Qualiopi.

La Formation tout au long de la vie (FTLV) en 1^{er} et en 2^e cycle demeure cependant un point de vigilance et les efforts en faveur de la FC et du potentiel qu'elle représente pour AMU restent à conforter. Le nombre de stagiaires en FC a diminué (5549 en 2018 contre 4787 en 2020), ainsi que le chiffre d'affaires de ce secteur de 17,44M€ en 2021 (-6% au cours de la même période). Les rapports d'évaluation du bilan des 1^{er} et 2^e cycles (2023) soulignent une marge de progression notable de l'ouverture à la formation continue qui reste en deçà des potentiels offerts par le territoire. Dans le prolongement de ces rapports, **le comité recommande à l'établissement d'investir plus largement le champ de la formation tout au long de la vie, y compris en valorisant les dispositifs de VAE et de VAPP, au contact des acteurs du territoire.** AMU vient à cet égard d'être lauréat du programme « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » (ASDESR) du MESR avec le dispositif Booster qui sera un levier pour le développement de la FTLV et incitera les jeunes adultes et détenteurs d'un bac+3 à reprendre leurs études à un niveau master.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

9 /L'attractivité des formations soutenue par plusieurs dispositifs, dont l'impact reste à mesurer

Les projets issus de l'Idex ont porté une ambition cohérente de l'évolution des formations, construite de façon coordonnée en fonction du « continuum bac-3/bac+3 », jusqu'aux masters ; on citera tout particulièrement l'articulation entre le projet Panorama, s'attachant à l'orientation dès le lycée, le projet Dream-U, portant sur le cycle de licence, et enfin le projet TIGER, dont l'ambition est de transformer les masters. Les dispositifs se sont amplifiés durant le contrat actuel, avec le souci d'adapter les formations aux publics visés.

Les appels à projets se sont par ailleurs réajustés en continu pour permettre l'implication de l'ensemble des composantes. On peut ainsi citer TIGER, qui s'est enrichi du projet TFR, pour permettre à l'ensemble des formations, même celles qui ne relèvent pas d'un ITE, de s'engager dans le développement renforcé de liens avec la recherche. De plus, la mise en place des CPOM avec les composantes a permis la simplification de la gestion des AAP, tout en offrant une meilleure traçabilité de l'origine et de l'usage des fonds reçus.

Dans leur attention portée à la réussite de tous les publics de l'université, ces actions sont, là encore, cohérentes avec la stratégie et l'image d'université « socialement engagée » portées par l'établissement. Toutefois, les entretiens menés lors de la visite ont permis de souligner que ces actions étaient fortement consommatrices de temps et d'énergie à l'échelle notamment des composantes. L'établissement, soucieux de tenir compte de ce risque, a su proposer un modèle de contrats d'objectifs et de moyens pour les

¹¹² Solidarité Numérique et Attractivité Territoriale.

¹¹³ Espace des organismes de formation.

¹¹⁴ Compte personnel de formation.

composantes, qui permet de reconnaître les efforts déployés en liant une partie de la dotation à l'alignement par rapport aux objectifs stratégiques de l'établissement.

Deux autres points de vigilance ont été relevés par le comité. D'une part, comme les rapports d'évaluation des bilans du 1^{er} et du 2^e cycle¹¹⁵ le précisent déjà, il subsiste une hétérogénéité de mise en œuvre des transformations (dans l'adossement à la recherche notamment) entre les différents cycles et composantes. D'autre part, le RAE ne précise pas comment l'établissement évalue l'impact de ces nombreux dispositifs.

Le comité recommande donc à l'établissement de garantir un suivi des dispositifs mis en place et de veiller à définir et à mettre en œuvre les modalités permettant d'impliquer l'ensemble des composantes au travers de contrats d'objectifs et de moyens adaptés.

10 / Des données sur la performance des formations à intégrer dans un tableau de bord

Des données sur la performance des formations existent : elles permettent de suivre le taux de réussite, mais aussi de décrire la performance globale, la dimension internationale, le caractère « socialement engagé », la création de connaissances et le lien à la recherche. Ces données traduisent une bonne attractivité (en 2020 : 44 550 candidatures reçues sur Études en France et 128 944 sur e-candidat), une forte sélectivité (en 2020 : 3637 candidatures acceptées sur Études en France, soit 8,16 % des candidatures reçues et 9,23 % des candidatures examinées sur e-candidat) et des taux de pression¹¹⁶ importants (variant de 7 à 20 pour les IUT et l'UFR de santé).

Si l'on fait abstraction de l'année 2020-2021, les taux de réussite en L1 ont augmenté de façon importante durant la période considérée (56,6 % contre 41,5 %) et sont supérieurs à la moyenne nationale (56,6 % contre 53,5 % en 2020). En master, les taux de réussite ont également augmenté (83,3 % contre 79,6 %), comme en LP (91,9 % contre 90,6 %). Ces données mériteraient toutefois d'être agrégées dans un tableau de bord permettant le pilotage fin et l'évaluation de l'impact des politiques conduites et des dispositifs mis en place. Enfin, **de l'avis du comité, un travail sur l'appropriation de ces données par les composantes et les responsables de formation est nécessaire**, un grand nombre de données étant produites par la DEVE. **Plus globalement, le comité invite l'établissement à pallier le manque de fiabilité des données nécessaires au pilotage des formations relevé par les rapports d'évaluation des bilans des 1^{er} et 2^e cycles de la campagne en cours.**

11 / Une pertinence des formations à analyser plus finement

L'OVE mène annuellement des enquêtes d'insertion professionnelle à 6 et 30 mois, ainsi qu'à 18 mois pour les formations en alternance. Les réponses à ces enquêtes, représentatives au vu du taux de réponse d'environ 70 %, attestent, au vu de l'analyse des résultats, la pertinence des formations. L'analyse fine de cette pertinence, à une maille plus resserrée, reste toutefois à opérer. Là encore, **un travail avec les composantes et les responsables de formation, en particulier lors des conseils de perfectionnement, est indispensable**. Ainsi les rapports d'évaluation des bilans des 1^{er} et 2^e cycles constatent que de trop nombreuses formations de 2^e cycle ne disposent pas d'un conseil de perfectionnement ou que celui-ci dysfonctionne¹¹⁷ ; ils constatent aussi au sein du 1^{er} cycle une hétérogénéité dans la mise en place et le fonctionnement de ces conseils, ainsi que dans le suivi des diplômés¹¹⁸. **Le comité recommande à l'établissement de combler ces lacunes et déficiences.**

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

12 / Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation en cours de définition

L'établissement a construit un modèle théorique d'allocation des moyens en formation qui, pour chaque composante, prend en compte le nombre de sites, le nombre d'étudiants, le nombre de mentions et le

¹¹⁵ Rapport d'évaluation du bilan des 1^{er} et 2^e cycles du Hcéres (2023).

¹¹⁶ Rapport entre le nombre de vœux 1 exprimés et le nombre de places disponibles.

¹¹⁷ Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle du Hcéres.

¹¹⁸ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle du Hcéres.

potentiel enseignant. À partir de ce modèle est définie une enveloppe d'heures complémentaires que chaque composante utilise pour construire son offre de formation, dans une logique de subsidiarité.

Une réflexion est en cours sur l'évolution de ce modèle d'allocation dans le cadre de la démarche globale du SID. Si AMU a une bonne capacité à identifier les coûts de ses formations, l'établissement reconnaît la nécessité de se doter de nouveaux outils permettant un pilotage pluriannuel du coût des formations. De surcroît, la gestion des nombreux AAP induit une complexité dommageable ; le RAE souligne d'ailleurs qu'« il convient donc de procéder différemment pour financer les transformations liées aux PIA et autres projets ». **La mise en place de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) indiquée dans la section 15.1, est impérative.**

Le comité souligne deux points de vigilance : d'une part, le travail d'analyse permettant de comprendre les écarts relevés entre le cadrage voté par les instances et la réalité des heures dans les maquettes de formation des composantes n'apparaît pas clairement. Ce travail permettrait notamment de comprendre les déterminants de l'augmentation des heures complémentaires durant la période considérée, au-delà de l'impact du GVT sur le potentiel enseignant. D'autre part, comme le soulignent les rapports d'évaluation des bilans des 1^{er} et 2^e cycles, les responsables de formation ne disposent pas de critères d'appréciation de la soutenabilité des formations. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue, **le comité recommande à l'établissement de mettre en place des indicateurs permettant à chaque composante de piloter la soutenabilité de son offre de formation.**

Des moyens complémentaires importants sont par ailleurs donnés aux composantes dans le cadre des réponses aux AAP d'A*Midex. Ainsi, le projet TIGER a octroyé des moyens aux composantes désireuses de s'engager dans la mise en place d'écoles graduées.

Enfin, des moyens complémentaires sont donnés aux ITE, afin notamment de soutenir l'interdisciplinarité et le renforcement des liens entre les formations et la recherche. Toutefois, si le rôle des instituts peut être identifié dans le déploiement des liens entre des laboratoires de différentes disciplines, il doit être conforté pour ce qui concerne le déploiement des liens entre les composantes de formation et les laboratoires. **Le comité invite AMU à s'appuyer sur la prochaine évaluation des ITE prévue par le Board d'A*Midex en juillet 2023 pour en revoir, le cas échéant, le fonctionnement.**

Le rôle des VP thématiques est également à souligner. En lien d'abord avec les laboratoires, mais aussi avec les équipes de formation, ils interviennent au moment des dialogues de gestion et tout particulièrement lors de la vérification de la cohérence des demandes de poste au sein d'un même champ thématique, voire, s'il y a lieu, lors des arbitrages. **Le comité recommande à l'établissement de conforter leur rôle.**

En outre, l'établissement met en place un parcours d'intégration personnalisé pour une trentaine de nouveaux maîtres de conférences par an. Par ailleurs, l'évaluation de la pédagogie est prise en compte dans l'avancement de carrière (4 critères). Cependant, le RAE ne permet pas d'identifier l'impact de ces différents dispositifs. **Le comité recommande à l'établissement de garantir un suivi des dispositifs d'accompagnement pédagogique mis en place pour les enseignants-chercheurs.** En outre, de l'avis du comité, **une valorisation de l'engagement pédagogique en faveur de l'international pourrait être mise en place.**

13 / Une démarche d'amélioration continue à déployer pour piloter l'offre de formation

L'établissement adosse sa stratégie sur des audits réguliers réalisés par sa Direction de l'amélioration continue (8 audits entre 2018 et 2021). Plusieurs composantes sont engagées dans des dispositifs de certification. Un dispositif d'évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants (EFEE) est par ailleurs piloté par l'OVE. Si plusieurs dispositifs existent, ils nécessitent d'être amplifiés et surtout mieux coordonnés, comme le souligne également le RAE. De plus, le rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle note que la démarche d'amélioration continue est incomplète, ce qui se traduit par une autoévaluation souvent lacunaire et une démarche d'évaluation des enseignements inaboutie. **Le comité recommande de mettre en place les conseils de perfectionnement de manière systématique dans toutes les formations du 2^e cycle, en garantissant une place effective à la représentation étudiante, et d'engager une réflexion coordonnée sur l'évaluation des enseignements et ses finalités.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

14 / Une vie étudiante spontanée, dynamique, mais hétérogène selon les campus

L'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) a développé en septembre 2017 un schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale (SAQVEPS) décliné en 21 fiches-actions, avec un comité de suivi qui s'est réuni à plusieurs reprises en 2018 et 2019. Ce processus a conduit à un bilan et à l'identification d'axes d'amélioration. Toutefois, AMU ne dispose toujours pas d'un schéma directeur de la vie étudiante. **Le comité réitère donc la recommandation du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, qui invitait l'établissement à se doter d'un tel schéma afin de définir et structurer une politique de vie étudiante qui peine encore à se dégager.**

AMU peut toutefois compter sur une dynamique autonome des associations étudiantes de son territoire (un peu plus de 150 dans l'ensemble des sites) pour impulser de nombreuses actions (événements culturels, sportifs, citoyens, festifs, etc.) et animer les lieux de vie étudiante.

AMU soutient ces actions par l'attribution d'un fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) de près de 870 k€ en 2021, la mise à disposition d'espaces, le soutien financier aux associations, dont celles représentées dans les conseils centraux (les montants alloués ont fait l'objet d'une revalorisation en 2017, puis en 2020). Des appels à projets sont également montés pour dynamiser la vie étudiante (540 k€ en 2021, soit 62 % du budget du FSDIE).

Il existe néanmoins une disparité de l'action d'AMU entre ses composantes et ses différents campus. S'il existe deux lieux de vie étudiante (le Cube et l'Hexagone), si le printemps des associations est proposé aux étudiants des cinq principaux campus de Marseille et d'Aix tous les ans, et si un investissement immobilier est prévu pour les campus de Saint-Charles et Saint-Jérôme (sur financement de la CVEC), il existe aujourd'hui encore un manque d'harmonisation des pratiques d'accompagnements des associations étudiantes et des infrastructures entre les différents campus.

L'ensemble des initiatives gagnerait donc à être mieux coordonné, en interne à AMU et en externe avec les partenaires, notamment avec le CROUS.

L'implication des étudiants dans les instances est soutenue par AMU à l'échelle centrale (prise en compte par le VP Étudiant de la parole des élus étudiants, réunion hebdomadaire, création d'une enveloppe pour permettre la création de plusieurs postes de VPE afin de couvrir l'ensemble des domaines, etc.), mais elle reste partielle ou difficile dans les conseils de certaines composantes. **Une harmonisation des pratiques et un travail sur la reconnaissance du statut d'élus sont encore à réaliser.**

Enfin, AMU a mis en place un dispositif très complet de valorisation de l'engagement des étudiants par un système de bonus, auquel se sont ajoutées en 2019 des possibilités de dispenses de stage ou d'enseignement. Les financements apportés par Dream-U et lDeAL ont permis d'ouvrir une cellule « engagement », apportant un soutien administratif aux initiatives. Un DU « Engagement étudiant », construit en étroite collaboration avec les élus étudiants et les représentants associatifs, est attendu pour le prochain contrat. **Le comité salue ce dispositif particulièrement abouti de valorisation de l'engagement étudiant.**

15 / Une offre de service à l'étudiant qui reste à structurer

Les services aux étudiants sont nombreux (aide aux étudiants en situation précaire, accompagnement des étudiants en situation de handicap, prise en compte du statut particulier d'étudiant artiste ou sportif de haut niveau, déploiement d'une offre de santé). À l'appui des entretiens menés lors de la visite, **le comité considère que les dispositifs proposés méritent d'être mieux coordonnés et mieux valorisés auprès des étudiants.** La formalisation prévue de la convention avec le CROUS devrait également permettre de structurer une offre de services à la hauteur des ambitions de l'établissement, adaptée à la diversité des profils étudiants et des territoires d'implantation d'AMU.

La CVEC finance les projets portés par les services ou les étudiants. Son enveloppe financière a été augmentée (3,5M€ en 2021, contre 2,7M€ en 2020) et sa répartition traduit la volonté de fédérer autour des questions de vie étudiante et de campus.

Une partie du budget CVEC est décentralisée au moyen d'un dispositif appelé « CVEC de campus » qui s'appuie sur des commissions de campus présentes au sein de chaque site. Les crédits engagés sont souvent des crédits d'investissement programmés de manière pluriannuelle, en complément des projets portés par les associations étudiantes dans le cadre du FSDIE et plus centrés sur l'organisation d'événements. Un fonds d'investissement pluriannuel, alimenté en grande partie par les reliquats des années précédentes, finance des projets d'investissements de grande envergure dont la création des maisons de l'étudiants, des tiers lieux et d'aménagements d'espaces sportifs en libre accès aux étudiants.

Un budget consacré à la responsabilité sociétale a été identifié dans la CVEC pour des actions portant sur le handicap, le développement durable et la lutte contre les discriminations. Le schéma directeur du handicap est mis en œuvre par des groupes de travail chargés du suivi des actions. En matière d'aide sociale, il y a eu une mobilisation importante durant la crise sanitaire ; il manque cependant dans les documents communiqués au comité les informations relatives à la part sociale du FSDIE.

Dans le domaine de la santé des étudiants, le SIUMPPS, récemment transformé en SUMPPS, suite au retrait des universités de Toulon et d'Avignon, a pu être renforcé grâce à la CVEC. Le dispositif Étudiant relais santé (ERS) est pris en charge par quinze étudiants au sein des cinq campus d'Aix et de Marseille. Cependant, il n'existe pas de dispositifs dans les campus éloignés, en particulier pas d'infirmerie. La création d'un service de santé pour les étudiants, conformément à la dernière réglementation, est en cours.

Dans le champ d'action de la culture, le statut d'artiste de haut niveau est reconnu et le nombre d'étudiants concernés augmente (42 en 2021 contre 17 en 2017).

On note une mobilisation de la CVEC à hauteur de 100 k€ pour la fourniture d'ordinateurs en faveur des étudiants, dont internationaux. Si l'accueil par l'établissement est globalement bien perçu par les étudiants, les dispositifs mis en place (par exemple le guichet unique ou le programme d'accompagnement personnalisé par les pairs) mériteraient d'être mis en œuvre de façon mieux harmonisée entre les sites et les niveaux de formation. Les contenus et les niveaux des cours de FLE restent également à améliorer pour une meilleure adaptation aux attentes des étudiants. Plus spécifiquement, **le comité recommande à AMU de mieux accompagner les étudiants en mobilité hors programmes d'échange.**

Le « pack sport » a pour sa part été créé en 2017. La CVEC a permis d'élargir l'offre de l'enseignement sportif avec 580 créneaux pour plus de 80 disciplines. L'accompagnement des étudiants sportifs de haut niveau a été optimisé avec une cellule de haut niveau, le déploiement des mesures d'accompagnement et la création d'un DU. Le nombre d'étudiants bénéficiant de ce statut a également augmenté (270 en 2021, contre 159 en 2017). AMU a par ailleurs obtenu le label « Génération 2024 ».

Sur l'ensemble de ses actions relevant de la vie étudiante et de campus, le comité recommande à AMU de rester attentive à garantir un service équivalent à l'ensemble de ses usagers. Qu'il s'agisse de la santé, du handicap, de la culture ou des activités sportives, il lui recommande de veiller à ce que chacun de ses campus offre à leurs étudiants un accès uniforme à l'ensemble des services. Ainsi, lorsqu'AMU délègue certains de ces services à des acteurs de proximité, cela ne permet pas nécessairement d'offrir une qualité de service équivalente pour l'ensemble des usagers.

Éléments de conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Une diversité des formations qui assure le rayonnement territorial de l'établissement et une répartition de ces formations au sein des sites qui constitue un ancrage territorial fort.
- Une capacité à lever des fonds au moyen des AAP (Panorama, Dream-U, IDeAL, TIGER).
- Une solide connaissance des coûts.
- Un dispositif très complet de reconnaissance de l'engagement étudiant.
- La bonne amélioration des taux de réussite en L1.

2) Faiblesses

- Une appropriation imparfaite des instituts thématiques d'établissement par les composantes et les ED.
- Un déploiement encore faible de la formation continue.
- Un déploiement encore incomplet de l'approche par compétences.
- Une faible appropriation par les composantes des indicateurs de suivi des formations mis en place par le niveau central.
- Un pilotage des dispositifs de la vie étudiante insuffisamment coordonné.
- Une disparité de l'animation de la vie étudiante au sein des différents campus.

3) Recommandations

- Aller vers une gestion pluriannuelle des formations et se doter d'un système d'information décisionnel partagé et intégré.
- Développer davantage les démarches interdisciplinaires en formation en lien avec les réalisations effectuées en recherche.
- Se doter d'un schéma directeur de la vie étudiante et faire aboutir la convention avec le CROUS.
- Se doter d'un schéma directeur du SCD et prévoir des espaces de travail ouverts en permanence au sein des bibliothèques ainsi que l'élargissement des horaires d'ouverture.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Introduction	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 5 décembre 2017)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Un établissement qui entend jouer un rôle moteur dans son environnement	10
2 / Une stratégie ambitieuse alimentée par de grands programmes	11
3 / Un rôle moteur local affirmé avec ses partenaires académiques	12
4 / Des choix internationaux forts et lisibles, dont les résultats sont encore trop limités	13
5 / Des partenariats économiques locaux nombreux et un potentiel socio-culturel à mieux exploiter	14
6 / Une forte volonté d'impact, mais à mieux mesurer.....	15
7 / Une gouvernance complète et incarnée, qui requiert une bonne coordination ..	16
8 / Une communication de marque à ses débuts et une communication interne à consolider.....	17
9 / Système d'information à construire, mais bien identifié comme une priorité.....	18
10 / Une politique de la qualité à mieux définir et à traduire en stratégie.....	19
11 / Une analyse des coûts bien maîtrisée	20
12 / Un dialogue de gestion bien organisé, complété d'une vision pluriannuelle et qui aboutit à des décisions partagées	21
13 / Une gestion des ressources humaines ambitieuse et inclusive, mais encore insuffisamment lisible	21
14 / Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences encore à opérationnaliser	22
15 / Un accompagnement des parcours professionnels à transformer en une politique d'ensemble	23
16 / Une attention forte portée au dialogue social et à la qualité de vie au travail.	23
17 / Une très bonne connaissance et un très bon suivi du patrimoine immobilier	24
18 / Une programmation et une soutenabilité immobilières maîtrisées	24
19 / La transition écologique, énergétique et environnementale placée au cœur de la gestion immobilière	25
Éléments de conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	26

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société 27

1 / Des choix stratégiques clairs, soutenus par des dispositifs dont les impacts demeurent à mieux mesurer 27

2 / Une politique de recherche bien en lien avec les partenaires et bien inscrite dans le territoire 27

3 / Une internationalisation de la recherche qui s'appuie sur des réseaux structurants 28

4 / Des pratiques responsables inscrites dans l'accompagnement des activités de recherche 28

5 / Une politique incitative de ressources en faveur de la recherche mettant en œuvre des dispositifs originaux 29

6 / Une stratégie et des dispositifs partagés avec l'ensemble de l'écosystème 30

7 / Des partenariats au service d'une création de valeur qui bénéficie au territoire .. 31

8 / De nombreuses actions vers la société, portées par les entités de recherche, mais à coordonner à l'échelle de l'établissement 31

9 / Des dispositifs pour mettre la culture scientifique et technique au service des publics à développer 31

10 / Un accompagnement efficace aux activités de transfert, mais dont les procédures de suivi ne sont pas unifiées 32

Éléments de conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » 34

Observations sur la politique d'intégrité scientifique conduite par l'université dans le cas de l'IHU Méditerranée Infection 35

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus 37

1 / Une mise en cohérence de la stratégie de formation qui doit se traduire dans la nouvelle offre de formation 37

2 / Une internationalisation des formations plutôt bien soutenue 38

3 / Un portage politique fort pour renforcer le lien entre la formation et la recherche, mais des dispositifs à mieux articuler 38

4 / Une politique de documentation à formaliser 39

5 / Une innovation pédagogique mise en œuvre par de grands programmes, mais une approche par compétences inégalement déployée 39

6 / Un développement et une diversification des pratiques pédagogiques bien engagés 40

7 / Une ouverture de l'offre de formation à l'international qui se diversifie 40

8 / Un développement fort de l'alternance mais une offre de formation continue qui demeure modeste 41

9 / L'attractivité des formations soutenue par plusieurs dispositifs, dont l'impact reste à mesurer 41

10 / Des données sur la performance des formations à intégrer dans un tableau de bord 42

11 / Une pertinence des formations à analyser plus finement 42

12 /	Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation en cours de définition.....	42
13 /	Une démarche d'amélioration continue à déployer pour piloter l'offre de formation.....	43
14 /	Une vie étudiante spontanée, dynamique, mais hétérogène selon les campus 44	
15 /	Une offre de service à l'étudiant qui reste à structurer.....	44
	Éléments de conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	46
	Table des matières	47
	Liste des sigles.....	50
	Observations du président d'Aix-Marseille Université	55
	Organisation de l'évaluation	63

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AMPM	Association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>
AP-HM	Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille
ARWU	Academic Ranking of World Universities
ASDESR	(programme) Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

B

BAIM	Budget annexe immobilier
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CD	Collège doctoral
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Centuri	Centre Turing des Systèmes vivants
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIPE	Centre d'innovation pédagogique et évaluation
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CISAM	Cité de l'Innovation et des Savoirs Aix-Marseille
CIVIS	(université européenne)
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectif et de moyen
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
COSI	Comité d'orientation des systèmes d'information
CPER	Contrat de plan État-Région
CPF	Compte personnel formation
CPJ	Chaires de professeur junior
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique

CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CST	Culture scientifique et technique
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus
CWUR	Center for World University Rankings

D

DAC	Direction de l'amélioration continue
DAJI	Direction des affaires juridiques et institutionnelles
DDD	Direction du développement durable
DDPI	Direction du développement du patrimoine immobilier
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEPIL	Direction d'exploitation du patrimoine immobilier et de la logistique
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	(programme) Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DFD	Direction de la formation doctorale
DGS	Direction générale des services
DHSE	Direction hygiène, sécurité et environnement
DIRNUM	Direction du numérique
DOSI	Direction opérationnelle des systèmes d'information
DPCG	Direction du pilotage et du contrôle de gestion
DPMSE	Direction du partenariat avec le monde socio-économique
DREAM-U	Dessine ton parcours vers la réussite à Aix-Marseille université
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECM	École Centrale Marseille
ED	École doctorale
EDOF	Espace des organismes de formation
EET	Espaces d'échange au travail
EFS	Établissement français du sang
e-FRAN	(programme) Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	(programme) Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESI	Essential science indicators
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	(programme) Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FSDIE	Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes

FSMSSCT Formation Spécialisée en matière de Santé, Sécurité et des Conditions de Travail
FTLV Formation tout au long de la vie

G

GER Gros entretien et réparation
GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR Habilitation à diriger des recherches
HRS4R (label) Human resources strategy for researchers

I

IAE Institut d'administration des entreprises
Idéfi (programme) Initiative d'excellence en formations innovantes
Ideal (projet) Integration and Development at Aix-Marseille through Learning
Idées (programme) Intégration et développement des idex et des i-sites.
IdEx (programme) Initiative d'excellence
Ifsi Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IHU Institut hospitalo-universitaire
ILCB Institut Langage, Communication et Cerveau
Inrae Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inrap Institut national de recherches archéologiques préventives
Insa Institut national des sciences appliquées
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP Insertion professionnelle
Ipag Institut de préparation à l'administration générale
IRD Institut de recherche pour le développement
I-Site Initiative science innovation territoire économie
ITE Institut thématique d'établissement
ITEM Institut Méditerranéen pour la Transition Environnementale
ITRF Ingénieurs et personnels Techniques de Recherche et de Formation
IUF Institut universitaire de France
IUT Institut universitaire de technologie

L

LabCom (programme) Laboratoire commun
LabEx (programme) Laboratoire d'excellence
LANSAD Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS *Learning Management System*
LSH Lettres et sciences humaines

M

MMSHS Maison méditerranéenne des sciences de l'Homme

N

NCU (programme) Nouveau cursus à l'université
NTU Nanyang Technological University

O

ODD	Objectifs de développement durable
Ofis	Office français de l'intégrité scientifique
ONR	Organisme national de recherche
ONU	Organisation des Nations unies
ORE	Orientation et Réussite des Étudiants
OSE	Organisation des services d'enseignement
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PEEC	Participation des employeurs à l'effort de construction
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programmes d'investissements d'avenir
PIT	Pôles d'Innovation Territoriaux
PMS	Plan de mobilité sortante
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche hospitalo-universitaire
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RPS	Risques psycho-sociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSU	Rapport social unique

S

SAPS	Sciences avec et pour la société
SAQVEPS	Schéma d'amélioration de la qualité et de la vie étudiante et de promotion sociale
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDN	Schéma directeur du numérique
SDOF	Schéma directeur de l'offre de formation
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SFPC	service de formation professionnelle continue
SFRI	Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SIPAT	Système d'informations patrimoniales
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SONATE	Solidarité Numérique et Attractivité Territoriale
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche

SRESRI	Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation
SSU	Service de santé universitaire
ST	Sciences et technologies
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SVE	Sciences du vivant et environnement
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

TFR	Transformation de la formation par la recherche
Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TIGER	(projet) Transform and Innovate in Graduate Education with Research
THE	Times higher education
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UAR	Unité d'appui à la recherche
UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UNESS	Université numérique en santé et sport
UNISCIEL	Université des Sciences en Ligne
UOH	Université ouverte des humanités
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexuelles et sexistes

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations du président d'Aix-Marseille Université

Réponse de l'Université d'Aix-Marseille au rapport d'évaluation du HCERES

L'Université d'Aix-Marseille a pris connaissance du rapport du HCERES dans sa version définitive le 6 mars 2024.

Depuis la création d'Aix-Marseille Université en 2012, c'est la troisième évaluation du HCERES et c'est la première fois que nous constatons un tel écart entre les analyses du comité et la réalité de l'établissement.

Ce rapport est flou, peu aidant et ne prend pas en compte la taille de l'établissement dans toutes ses dimensions.

Nous allons nous appuyer sur trois exemples, que nous considérons comme des points forts et qui ont été totalement sous-estimés par le comité : l'interdisciplinarité, l'égalité femmes-hommes, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles et la politique « socialement engagée » en direction des étudiants (I).

Nous répondrons ensuite aux autres points soulevés dans le rapport (faiblesses appelant une vigilance particulière ou recommandations) en apportant les précisions nécessaires (II).

Comme le comité nous y invite, l'établissement a formulé dans une annexe (III) ses réponses aux observations sur la politique d'intégrité scientifique conduite par l'université dans le cas de l'IHU Méditerranée Infection.

Sur la politique interdisciplinaire (I)

En accord avec le comité, AMU a sollicité un avis sur la politique interdisciplinaire pleinement assumée pendant la période soumise à évaluation (« L'interdisciplinarité dans l'ADN d'Aix-Marseille Université », Lettre d'AMU, n°72, juillet-Août 2019). Il s'agit de l'un des grands enjeux d'AMU qui nécessite une vision transversale de l'établissement et une approche globale. Ce focus n'a cependant que peu retenu l'attention des experts. Nous souhaitons insister dans cette réponse sur quelques axes de cette politique volontariste.

Aix-Marseille Université, avec le soutien de ses partenaires, a effectivement développé de nombreux outils favorisant le croisement de disciplines et la naissance de collaborations inédites. Ils décloisonnent le monde universitaire, encouragent le dialogue entre communautés scientifiques, et structurent l'activité du site autour de thématiques d'avenir.

L'interdisciplinarité n'a pas vocation, bien évidemment, d'engendrer un modèle rigide, annihilant la structuration disciplinaire des savoirs. Elle représente au contraire une alternative potentielle pour enrichir les travaux menés au sein de l'université et leur offrir une dimension nouvelle. Aix-Marseille Université est, par son important socle pluridisciplinaire, un terrain propice au développement de l'interdisciplinarité : ses 17 composantes englobent 5 grands secteurs disciplinaires (Sciences ; Arts Langues Lettres et Sciences Humaines ; Droit et sciences politiques ; Santé ; Sciences économique et gestion) et ses 122 structures de recherche couvrent 5 domaines de recherche forts (Énergie ; Environnement ; Santé et sciences de la vie ; Sciences et Technologies ; Humanités). Forte de ce potentiel exploratoire, l'université a mis en place ou renforcé entre 2017 et 2021 des projets et dispositifs pour stimuler les échanges entre disciplines, internes ou issus du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) : IMéRA, Laboratoires d'Excellence (Labex), Pôle de Recherche Interdisciplinaires et Intersectoriels (PR2I), APP Interdisciplinarité de la fondation A*Midex, Groupement Interdisciplinaires de Formation Thématique (GIFT), Instituts Convergences, Ecoles Universitaires de Recherche (EUR) et, plus récemment, l'Université civique européenne CIVIS et les Instituts d'Etablissement. Ces initiatives ont progressivement érigé des passerelles, installé un dialogue durable et impulsé des projets novateurs entre disciplines jusqu'alors dissociées. Elles ont également œuvré à l'émergence et à la diffusion d'une culture de l'interdisciplinarité au sein de l'université.

Un Conseil pour le développement de l'interdisciplinarité oriente et accompagne son action au niveau national. Un Observatoire des pratiques interdisciplinaires évalue, documente et valorise l'activité interdisciplinaire de l'université par la production de données qualitatives et quantitatives.

Enfin, un « Festival des Sciences et des arts », initié en 2019 offre un espace d'expérimentation à l'entrecroisement des disciplines. Expérience scientifique tout autant qu'artistique, il cherche à réunir, chaque année, à la rentrée universitaire, étudiants, enseignants, chercheurs, artistes, journalistes et tout public curieux et soucieux de mieux comprendre le monde. Il se déploie en lien avec les partenaires culturels d'AMU, notamment le Mucem et La Criée.

Ainsi, l'interdisciplinarité a été identifiée comme un facteur clé de succès de la trajectoire et du positionnement d'AMU pour les 10 prochaines années, ce que le comité n'a pas suffisamment relevé. Il est ainsi apparu nécessaire d'insuffler une nouvelle dynamique autour de l'interdisciplinarité, et d'initier une approche inédite. Afin d'accompagner et d'accélérer la dynamique en faveur de l'innovation interdisciplinaire, Aix-Marseille Université a conçu fin 2020 une Mission Interdisciplinarité(s), financée dans le cadre du projet structurant IDeAL (2019-2029). Inédite par son positionnement et ses ambitions dans le paysage universitaire français, sa vocation est de mettre en œuvre une approche intégrée, transversale et systémique d'accompagnement au niveau institutionnel, au service des projets et de la communauté interdisciplinaire. Jusqu'alors portée par des dispositifs épars, cette approche est désormais définie par une ligne de conduite unique, cohérente et partagée. Son ambition est de capitaliser sur l'héritage d'AMU pour faire de l'interdisciplinarité un outil structurant et transformant au service de la stratégie d'établissement et de la modernisation de l'université.

Sur la politique en faveur de l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles

Depuis le passage du comité, le Service pour le Respect et l'Égalité (SpRE) a évolué dans sa composition. Il dispose désormais de 2 ETP supplémentaires (1 gestionnaire et 1 chargé.e de veille juridique en cours de recrutement pour le 1er semestre 2024), ce qui porte à 5 ETP au total, avec en plus une stagiaire en alternance pour deux ans (chargée de communication). Cette évolution en personnels traduit la volonté de pérenniser et d'en améliorer le fonctionnement.

Que ce soit pour les personnels ou les étudiants, le service propose aux victimes présumées trois voies possibles de traitement de la situation (identifiées sur le site Internet de l'université), en fonction à la fois de la nature de l'alerte, de la situation elle-même, et de la volonté de la victime présumée : une voie interne au SpRE (résolution de manière amiable et confidentielle), une voie interne à AMU (le SpRE transmet au Président un rapport circonstancier avec des recommandations de mesures disciplinaires), et voie externe à AMU (le SpRE informe des recours externes possibles pour tout comportement sanctionné par le droit commun). Quelle que soit la ou les voies de traitement choisies, les actions proposées sont adaptées à la situation vécue par la victime présumée, qu'elle fasse partie des personnels ou de la communauté étudiante.

C'est la deuxième voie de traitement qui nécessite une coordination menée par la direction générale des services puisqu'elle peut impliquer des mesures ou sanctions qui sont du ressort de la DAJI et/ou la DRH, et de la gouvernance. Dans ce cas, le dossier est transmis à la direction générale des services (DGAS – pôle responsabilité sociétale), accompagné d'un rapport circonstancié avec recommandations d'ouverture de procédures disciplinaire ou conservatoires éventuelles, à destination du Président. A charge ensuite à la DAJI et/ou la DRH d'engager, selon une analyse fine du dossier, les démarches administratives et/ou disciplinaires appropriées à la situation et au statut de la victime présumée.

Une procédure de suivi des situations existe : elle repose sur un processus de communication et d'interaction réciproques entre le SpRE, la DAJI, et la DRH, de telle sorte à ce que les informations sur l'état d'avancement du dossier soient transmises, partagées et connues de toutes les parties impliquées afin d'une part, de traiter au mieux et le plus rapidement possible la situation, et d'autre part, d'accompagner en continu les victimes et/témoins présumés et éviter ainsi de les laisser dans le flou et l'incertitude. Par ailleurs, la DAJI assure un recensement des mesures prises dans le cadre de la voie 2, qui figure depuis 2022 dans le Rapport Social Unique.

Peu d'établissements en France disposent d'un tel dispositif, le comité l'a manifestement sous-estimé.

Sur la politique « socialement engagée » en direction des étudiants

Le comité salue une vie étudiante dynamique mais pointe un manque de coordination et d'harmonisation des pratiques d'accompagnement des associations étudiantes sur les campus.

Les associations étudiantes sont accompagnées dans toutes leurs démarches par un réseau de cinq Bureaux de la Vie Étudiante (BVE) implantés sur les cinq grands campus de l'université, ces derniers se répartissant la gestion et la présence sur les campus distants. Les BVE sont rattachés à une direction centrale et mettent en œuvre des pratiques d'accompagnement homogènes sur l'ensemble des campus. Par ailleurs, ce pilotage n'exclut pas une adaptation des dispositifs aux besoins du terrain ainsi en déployant sur chaque campus les financements de la CVEC, AMU marque sa volonté de décentraliser ses prises de décision, favorisant ainsi un principe de solidarité et de subsidiarité.

Dès notre prise de fonction en 2020 nous avons pu organiser une prise en charge de la précarité des étudiants sur cinq volets : l'aide alimentaire, l'aide au logement et le suivi psychologique et médical (avec attention singulière au handicap), la lutte contre la rupture numérique et l'accueil. Cette organisation suppose une coordination entre collectivités territoriales, CROUS, associations étudiantes comme associations civiles et entités médicales internes et externes.

Dans le souci de mieux structurer la vie étudiante et les services à l'étudiant, AMU s'est dotée d'une nouvelle direction de la vie étudiante dédiée en 2024 : la Direction de la Vie Étudiante et de Campus (DVEC). Celle-ci a mis en place une démarche d'élaboration d'un schéma directeur de la vie étudiante qui sera adopté par les instances avant la fin de l'année et a défini un concept propre de maison de l'étudiant qui sera déployé progressivement sur tous les campus y compris sur les sites excentrés : guichet unique des services aux étudiants et tiers lieux dédiés aux étudiants et associations, incluant une épicerie solidaire et une ressourcerie. Pour ces maisons de l'étudiant deux campus bénéficieront d'ici 2027 d'un apport de 5 millions d'euros.

(II) Le comité d'évaluation a également listé un certain nombre de faiblesses appelant une vigilance particulière et a émis des recommandations générales.

L'établissement ne reprend pas à son compte l'observation **sur la complexité de l'organigramme**. En effet, sur le plan politique et contrairement à d'autres universités notamment expérimentales qui ont créé des niveaux intermédiaires (collégiums, facultés, etc.) dont on constate aujourd'hui les difficultés d'articulation, notre organisation est somme toute assez classique autour de composantes (UFR, écoles, instituts) dont quelques-unes ont fusionné lors de la création de l'établissement pour éviter les recoupements (UFR Sciences, UFR d'économie et de gestion, UFR arts, lettres, langues et sciences humaines, OSU, Polytech). Sur le plan administratif ensuite, un effort important de clarification de l'organisation a été réalisé avec la création de quatre pôles thématiques (RSE, pilotage et ressources, formation et international, recherche et développement) au sein de la direction générale des services.

Sur les partenariats avec les acteurs socio-économiques et avec les collectivités territoriales, AMU fait du renforcement de sa position auprès des principaux acteurs socio-économiques régionaux une priorité. L'objectif est de consolider et développer des liens visant à nourrir sa stratégie en lien avec les sujets liés à l'insertion professionnelle, la formation, (initiale et continue), l'innovation, la valorisation de la recherche ou bien la diffusion de la culture scientifique. Pour cela, l'établissement construit une stratégie globale en matière de relation partenariale. Cette stratégie s'appuiera à la fois sur la richesse et diversité des contacts et relations à tous les niveaux d'AMU (formation, composantes, laboratoires, directions, services, instituts) et sur la définition d'objectifs communs à l'échelle de l'établissement. Cela se traduit concrètement par un travail coordonné par la vice-présidence partenariat avec l'ensemble des vice-présidences et acteurs internes en lien avec le monde socio-économique. Ce travail porte notamment sur la définition d'une stratégie d'accords cadre, la mise en place d'un comité de suivi « monde socio-économique » et la construction d'actions transverses. Pour les accords cadre en particulier, un travail spécifique est mené pour intégrer l'ensemble des périmètres de l'université aux discussions préalables à la signature. Un double objectif est ainsi visé : coordonner les actions vers un même partenaire et associer le plus largement possible les acteurs de l'université.

En complément des actions de structuration partenariales existantes, la mise en œuvre d'une fondation universitaire dédiée à l'amélioration de la qualité de la réussite et l'accompagnement tout au

long de la vie de personnels, étudiants et Alumni d'AMU sera un élément clé de cette stratégie partenariale. Dans ce cadre, des animations spécifiques seront proposées aux partenaires (cercle des industriels, réseau des Ambassadeurs et club AMU100 pour les Alumni).

Sur la mise en œuvre de partenariats socio-culturels, il s'agit là d'une orientation à laquelle l'université est pleinement attentive. En revanche, il apparaît que le rapport ne prend pas la pleine mesure des actions culturelles mises en place lors de la période évaluée, portées politiquement par le Conseiller Culture du Président puis consolidées à sa disparition, par la mission de politique culturelle associée à la VPCA. Cette méconnaissance a certainement été induite par l'absence d'entretien mené avec la directrice de la Direction « Culture et société ». Quelques traits saillants sont donc signalés dans cette réponse afin de poser un juste diagnostic.

La Direction Culture et société assure de fait la mise en œuvre et le développement de la politique culturelle et artistique d'AMU en matière de visibilité et attractivité (<https://www.univ-amu.fr/fr/public/culture>). A ce titre, AMU a fait le choix de développer des ensembles artistiques de haut niveau. En sus d'un orchestre symphonique (OSAMU) de 80 membres, d'un orchestre de jazz (O'JAZZ AMU) d'une vingtaine de membres et d'une chorale (CHORAMU) de 60 membres, composés d'étudiants et de personnels d'AMU, l'université s'est dotée en 2018 d'une compagnie de danse universitaire (DANSE'AMU) en collaboration avec le centre national de danse le Ballet Preljocaj et en 2019, d'un Ensemble vocal avec le Festival d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence. Ces ensembles se produisent sur les campus et animent les grands événements de l'établissement mais aussi participent au rayonnement d'AMU, dans des lieux prestigieux du territoire local tels que les conservatoires de musique, le théâtre national de la Criée, le MUCEM, le FRAC, la Fondation Vasarely, le musée Granet, le 6MIC.

La dynamique partenariale sur le territoire est institutionnalisée avec la tenue annuelle de la Commission Culture et société qui associe l'ensemble des acteurs culturels à la politique d'AMU. Ensemble, ces acteurs ont validé le « Bonus Culture » et le dispositif « PactAMU » lequel permet un accès très avantageux au sein des institutions culturelles de la Région. Par ailleurs, citons la collaboration avec l'Agence Nationale de la Recherche et le Festival d'Avignon qui organisent annuellement les « Rencontres Recherche et Création ». Ce partenariat fait écho à l'axe « art-science » porté par AMU et aux travaux dédiés à l'interdisciplinarité à l'épreuve des collaborations entre artistes et scientifiques. Dans la perspective de déploiement des ICC, cet axe relie la culture artistique, la culture scientifique et les cultures entrepreneuriales (ex. Cisam+, création d'un Hub ICC à l'échelle de la ville d'Arles).

La Direction Culture et société propose également des activités formatrices dans le cadre d'ateliers de pratiques artistiques amateurs, favorise la mise en œuvre de contrats doctoraux avec des institutions culturelles (FRAC et Beaux-Arts de Marseille), a créé un régime spécial d'études, le statut « Artiste de haut niveau » et soutient les activités du Théâtre Antoine Vitez, théâtre professionnel hébergé sur le campus universitaire d'Aix-en-Provence qui accueille tout en long de l'année des compagnies professionnelles et des productions étudiantes de théâtre mises en scène par des professionnels.

Ainsi, la Direction Culture et Société met en œuvre l'engagement politique d'AMU de placer les arts et la culture au centre de ses préoccupations en termes de recherche, de formation et de bien-vivre ensemble.

Sur le déploiement au sein de l'établissement et à tous ses niveaux, d'une culture de la qualité fondée sur des outils d'autoévaluation mesurant les performances réelles. L'initiative menée depuis 2021 qui a permis de projeter AMU à l'horizon 2030 a permis de coconstruire une vision des attentes partagées de nos parties prenantes (plus de 250 échanges) autour des questions de raison d'être, de valeurs, de vision et de stratégie. La méthode employée a permis engagement et appropriation des parties prenantes, conduisant à une vision « 5 étoiles ». Nous avons analysé les approches utilisées par d'autres établissements pour valoriser leurs singularités, puis défini une perception d'AMU basée sur des analyses forces faiblesses par grands domaines. Plusieurs « dires d'experts » ont permis par une approche scientifique de définir les grands thèmes d'échanges. Cette vision construite et partagée en gouvernance et en instances (CA) a été présentée aux experts internationaux du board Amidex ainsi qu'à la DGESIP.

Elle est maintenant confrontée à nos différents engagements stratégiques (vision stratégique, programme politique, COMP, feuille de route AMIDEX, ...), pour finaliser un document de stratégie qui permettra son appropriation générale autour de nos valeurs en 5 grands axes supportant 11 ambitions. Un travail en gouvernance est planifié pour fixer des résultats emblématiques, des acteurs clés, des priorités d'action et des méthodes d'évaluation qui seront le socle de notre politique qualité. La « cascade » stratégie/ axes stratégiques/ objectifs opérationnels/ plans d'action/ mesure et analyse/ corrections, améliorations » sera constituée via le portage des actions par les vice-présidences, via les schémas directeurs et feuilles de route par les services et l'administration et via les contrats objectifs moyens en composantes. Cette politique qualité sera le fondement des actions déployant la stratégie pour l'année à venir. Elle sera assortie d'actions d'accompagnement et de valorisation des démarches d'amélioration continue existantes ou à venir au sein des composantes, des formations, des laboratoires ... Un travail d'analyse des risques et de cartographie des processus (en cours de réalisation) permettra d'identifier des priorités d'accompagnement. Notre capacité de suivi de la performance et de mesure d'impact repose sur la possibilité d'exploiter les données de nos systèmes d'information. C'est notamment ce qui donne tout son sens à la mise en place d'une vice-présidence Numérique, évaluation stratégique et qualité au sein d'AMU. A ce titre, sont prévus la mise en place d'un dispositif de collecte et de conservation de données pour capitaliser les résultats (automatisation de bilans pour les rankings, ...), ainsi que l'aide au choix d'indicateurs et l'aide au pilotage. Le système d'information décisionnel est un élément clef dans notre capacité à mesurer les impacts de nos actions, à en évaluer les résultats sur la base d'informations fiables. Organisé à l'heure actuelle pour la collecte et l'exposition de données par domaine, il a vocation à répondre aux besoins de pilotage aux différents niveaux. Des ateliers avec les vice-présidences et les services ont permis de constituer une base hiérarchisée d'indicateurs et d'enjeux associés. Un travail de fond sur la qualité des données, considérées comme un patrimoine de l'établissement est prévu, pour en assurer la gouvernance et en maîtriser la collecte, l'exploitation et l'archivage. Ce travail sera associé à un travail d'urbanisation de notre système d'information qui joue leur rôle de structuration des données, mais ne peut pas être tenu pour unique responsable de la qualité et de la fiabilité de celles-ci.

Sur le renforcement de l'internationalisation et le déploiement d'une stratégie. L'ouverture de l'offre de formation à l'international repose sur trois volets :

- L'accroissement des mobilités sortantes en les ouvrant à un plus grand nombre grâce à l'adaptation de leurs modalités. Quatre axes de développement soutiennent cet objectif : les nouvelles formes de mobilités, telles que les mobilités courtes et hybrides (BIP), la mobilité des apprentis dans le cadre d'un travail concerté avec le CFA, les mobilités virtuelles dans le cadre de l'offre de cours en ligne mutualisés de CIVIS, des offres variées allant de microprogrammes à des diplômes conjoints au sein de CIVIS.

- Le développement plus spécifique de la mobilité en cycle L, avec la création d'un parcours « renforcé international » commun à l'ensemble des formations, dans le cadre de DREAM-U. L'étudiant pourra valoriser son orientation internationale par l'obtention d'un DU « international ».

- L'incitation à l'internationalisation des programmes de formation du cycle M, au travers de l'accompagnement des différents parcours de Master volontaires vers une labellisation internationale dans le cadre de TIGER (80 parcours type de Master intégrés).

La structuration de l'internationalisation des formations sera consolidée en s'appuyant encore davantage sur les grands projets portés par l'établissement. De même, suivant les recommandations du comité, l'impact de l'ensemble des dispositifs contribuant à la mobilité internationale (plan de mobilité sortante notamment) sera analysé en vue de déterminer les améliorations qui pourraient être apportées.

La valorisation de l'engagement pédagogique des enseignants-chercheurs en faveur de l'international est effectuée de façon différente selon les composantes. Au niveau de l'établissement, elle est actuellement réalisée par divers outils, équivalences horaires ou prime individuelle C3. La feuille de route 4.0 de la fondation A*Midex prévoit en outre d'accompagner les meilleurs projets du site, de construire de nouveaux partenariats internationaux, tout en diminuant la charge des enseignants-chercheurs dans cet accompagnement. Ceci passera notamment par une simplification du montage et de l'administration des projets internationaux et une valorisation accrue des acteurs engagés dans ces projets.

Outre les axes Afrique-Méditerranée et Europe, la stratégie internationale d'AMU s'appuie déjà sur d'autres partenariats. Elle intègre trois volets principaux : elle est fondée sur la participation à des réseaux stratégiques forts : le réseau Téthys qu'AMU coordonne, l'alliance U7+ et le réseau UArctic notamment. Cette action en réseaux permet une meilleure structuration des partenariats internationaux. Elle permet une action plus forte, plus visible et plus pérenne, y compris en dehors des axes Afrique-Méditerranée et Europe. Par ailleurs, la définition de la stratégie internationale de l'établissement repose sur des actions autour de thématiques d'excellence d'AMU tels que les domaines de la santé ou de la mer, domaine dans lesquels AMU bénéficie de grandes forces et d'une reconnaissance internationale. Les actions dans ces domaines thématiques ont notamment été menées à travers l'Idex et les instituts d'établissement. La feuille de route 4.0 de la fondation A*Midex (2024/2027) intègre un développement des partenariats internationaux stratégiques d'excellence qui permettra encore d'accroître l'attractivité du site et de favoriser le lien formation/recherche. Ces partenariats comprennent des établissements de tous les continents. Enfin, la stratégie internationale se déploie autour de l'Institut WUT-AMU, en Chine, qui s'intègre dans la stratégie d'internationalisation de l'enseignement et de la recherche d'AMU à travers cette structure institutionnalisée.

S'agissant des partenariats Europe et Afrique-Méditerranée d'AMU, leur articulation avec CIVIS a été prise en compte dès la constitution de l'Alliance, en privilégiant des universités partenaires de longue date, Tubingen étant l'exemple type (partenariat de plus de 60 ans) mais aussi La Sapienza, Stockholm ou Bucarest (université avec laquelle une collaboration au niveau du droit existe depuis très longtemps - CJFRE). Cette approche a aussi été privilégiée pour le choix des partenaires Afrique-Méditerranée de CIVIS qui est clairement identifiée au niveau de la commission européenne pour cette ouverture. Ainsi parmi les six partenaires stratégiques du continent africain, trois (Sfax, Casablanca et Dakar) sont des partenaires importants d'AMU. Que ce soit en Europe ou en Afrique-Méditerranée, l'Alliance CIVIS permet donc de renforcer des collaborations existantes mais aussi, et c'est heureux, d'en ouvrir d'autres, comme c'est le cas avec Salzbourg, Lausanne, Makerere ou Witts. S'agissant de l'impact de CIVIS, il est en effet un peu tôt pour le mesurer dans la mesure où l'établissement de diplômes conjoints avec parfois une implication de tous les partenaires prend plusieurs années, mais la mise en œuvre des BIP par CIVIS et AMU a permis d'initier une mobilité courte dont on voit au fil des ans qu'elle progresse.

La feuille de route 4.0 de la fondation A*Midex (2024/2027) prévoit un renforcement du pilotage de la mission internationale confiée aux instituts thématiques d'établissement avec comme objectif de poursuivre la reconnaissance de notre excellence à l'échelle internationale et de promouvoir l'attractivité du site. À cet égard, un groupe de travail sur le volet internationalisation des instituts est chargé de définir des modalités de pilotage renforcées. Un volet de ce renforcement passe également par la mise en place d'outils destinés à accompagner la transformation administrative du site avec notamment un dispositif d'accueil et d'aide à l'installation des chercheurs, doctorants et étudiants étrangers de type « Welcome desk international » pour mutualiser et harmoniser l'accueil et le recrutement (démarche HRS4R) des chercheurs, post-doctorants et doctorants externes (transport, logement, assurance, formalités visas...). Ce dispositif s'accompagnera d'un renfort du dispositif d'accueil des étudiants et doctorant étrangers au sein des « Maisons de l'étudiant » d'AMU. Enfin, le renfort passera par la mise en place de réels outils de pilotage permettant de fluidifier, simplifier et dématérialiser certains processus de gestion, notamment en ce qui concerne la gestion des conventions, des partenariats internationaux, des actions liées à la vie étudiante ou encore de dispositifs de signature électronique.

En conclusion de cette réponse au rapport d'évaluation, l'établissement précise qu'il envisage de ne pas faire appel au HCERES pour sa prochaine évaluation quinquennale, il utiliserait alors les modalités prévues par la loi 2013-660 du 22 juillet 2013 en faisant procéder à une évaluation externe, dont le processus sera examiné par le HCERES.



Eric Berton,

Président d'Aix-Marseille Université

(III) Annexe - Réponse aux observations sur la politique d'intégrité scientifique conduite par l'université dans le cas de l'IHU Méditerranée Infection

Comme cela est suggéré dans « l'annexe relative à la politique en matière d'intégrité scientifique : le cas de l'IHU Méditerranée Infection » du rapport d'évaluation, AMU souhaite apporter des précisions sur la politique d'AMU en matière d'intégrité scientifique et plus précisément sur la gestion du cas de l'IHU.

Pour une meilleure compréhension, les principaux éléments du rapport d'autoévaluation d'AMU sur ce sujet sont rappelés ci-après.

Éléments du rapport d'autoévaluation d'AMU

AMU a mis en place plusieurs outils pour garantir éthique, intégrité scientifique et déontologie, le Comité d'éthique en 2013, la nomination du Référent Intégrité scientifique dès 2014 et la commission de déontologie établie en 2020.

Le comité d'éthique composé d'experts pluridisciplinaires (un collège sociétal et un collège médical) a pour vocation de conseiller et d'accompagner les porteurs de projets nationaux, européens, et internationaux dans l'obtention d'un avis éthique sur la démarche scientifique qui leur est associée (art. 34 des statuts de l'Université). Il se réunit mensuellement et est sollicité pour expertiser une trentaine de dossiers par mois concernant les grandes thématiques de l'établissement (25 dossiers liés à des recherches sur le COVID ont été expertisés sur la période 2020-2021). Des actions de formation sont régulièrement proposées sur l'éthique et l'intégrité (six en 2021) à destination des responsables d'unités de recherche et d'instituts et des doctorants.

Le référent Intégrité scientifique, rattaché au Vice-Président Recherche, a pour mission de recueillir toutes les allégations de manquement présumé à l'intégrité (plagiat, fraude, falsification de données, ...), d'instruire les plaintes et de procéder à toutes les investigations nécessaires afin de conseiller la décision du président de l'université et de mettre en place une médiation pour toutes les situations de conflits liés aux activités de recherche qui lui sont signalées. Il instruit environ une dizaine de dossiers par an, mais cette saisine s'est accélérée dès mars 2020 avec l'apparition du COVID.

En complément à ces éléments, les formations sur l'intégrité scientifique et l'éthique de la recherche sont obligatoires pour tous les doctorants et toutes les doctorantes, et sont étendues au niveau master.

Cas de l'IHU Méditerranée infection

Il est important de rappeler que le contexte de crise et d'incertitude lié à la pandémie de COVID a entraîné une très forte pression médiatique autour de ce sujet. La plupart des experts scientifiques et des politiques se sont exprimés sur les résultats obtenus par l'IHU, et largement présentés par son directeur, le professeur Didier Raoult, sur l'efficacité de l'hydroxychloroquine pour soigner les personnes infectées par ce virus. Dans ce contexte hyper médiatisé il est apparu impossible de répondre aux questions d'éthique et de déontologie que posaient certaines publications de l'IHU en se limitant à une analyse interne.

Aix-Marseille Université a donc organisé deux expertises, par des personnalités scientifiques internationales, sur le respect des règles d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique de certaines publications de l'IHU.

La première enquête concerne deux articles publiés en 2020 en pleine crise COVID et qui présentaient des résultats concluant à l'efficacité du traitement de la COVID par l'hydroxychloroquine. Il a été demandé aux experts si la situation d'urgence médicale liée à la pandémie pouvait justifier de non-respect de certaines règles. Il faut noter que le contexte du moment a conduit l'une des personnes ayant contribué à l'écriture de ce rapport à refuser que son nom y soit associé.

Une seconde enquête a été initiée en juin 2022 pour répondre aux soupçons de non-respect des règles d'éthique associés à huit publications scientifiques de l'IHU. Ces huit publications ont été choisies à la

suite de sollicitations de la part des éditeurs. A nouveau, il a été extrêmement difficile de trouver des experts pour mener cette seconde expertise. La plupart des personnalités scientifiques du domaine s'étant déjà exprimées publiquement sur la question des publications du professeur Raoult, ou ne souhaitant prendre parti. Nous avons donc demandé à l'OFIS de nous accompagner dans cette recherche d'experts et nous en avons ensuite mandatés trois. A nouveau, l'un des experts s'est désisté durant le processus d'expertise par crainte de représailles. Les conclusions de cette étude très détaillée ont fait l'objet d'échanges avec les éditeurs et il leur reviendra de rétracter, ou non, ces articles.

Un groupe de scientifiques continue à dénoncer, à tort ou à raison, des fraudes ou des manquements dans les précédentes publications du professeur Raoult. En coordination avec la nouvelle direction de l'IHU, nous répondons aux sollicitations des éditeurs, mais l'université ne peut pas mettre en place une expertise externe pour chacune de ces dénonciations. Elles concernent plus d'une centaine de publications sur les vingt dernières années.

L'ensemble de ces informations ont été transmises au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais nous nous sommes toujours refusés à médiatiser les conclusions de ces enquêtes et les actions qui en ont découlées. L'Institut Hospitalo-Universitaire Méditerranée Infection (IHU MI) est une structure qui fonctionne extrêmement bien pour renforcer le lien entre la recherche et le patient, qui est souvent très difficile à créer. Notre priorité est de garantir un fonctionnement serein et efficace de l'IHU MI. En étroite collaboration avec la nouvelle présidence de la fondation, le nouveau directeur de l'IHU, et les partenaires fondateurs de l'IHU, notamment l'APHM, nous avons mis en place des instances, des processus et des formations pour que les dérives constatées ne se reproduisent plus. Sans entrer dans le détail des actions menées depuis le changement de direction de l'IHU, elles ont porté sur 1. La gouvernance et la stratégie de l'IHU ; 2. Les relations de travail et le management ; 3. Les soins et la recherche. Dans le cadre de ce dernier point, des formations sur l'intégrité scientifique, l'éthique et la déontologie ont été données aux personnels des unités de l'IHU, et deux nouveaux comités, composés de personnalités totalement extérieures à l'institut, ont été créés à l'IHU : un comité d'éthique et un comité d'évaluation et de prévention des conflits d'intérêts. Le comité d'éthique n'a pas pour vocation de se substituer aux comités d'éthique d'Aix-Marseille université ou de l'AP-HM, mais d'en compléter le spectre d'analyse. Le référent intégrité scientifique d'AMU qui était seul pour traiter l'ensemble des problématiques très diverses du site d'Aix-Marseille va être remplacé et lui sera adjoint un référent secondaire pour augmenter l'efficacité et palier aux questions de conflit d'intérêt qui peuvent apparaître.

En conclusion, Aix-Marseille Université a choisi de ne pas médiatiser les actions qu'elle a menée pour traiter les problèmes d'intégrité scientifique lié à la production scientifique de l'IHU. Elle a cependant tenu informé son ministère de tutelle de ses avancées sur ce dossier. Ce travail collectif (ministères, IGESR, APMH, AMU) a permis de mettre en place une nouvelle gouvernance et présidence de l'IHU et de créer les conditions pour que qu'une recherche de qualité puisse être menée de manière sereine et dans le respect des règles d'éthique et d'intégrité scientifique.

Enfin, nous apprécions que le HCERES nous donne des conseils sur la gestion de notre politique sur l'intégrité scientifique et va continuer à le faire au travers de l'évaluation des unités constitutives de l'IHU comme cela est écrit dans son rapport : « *Ces observations de la politique de l'intégrité scientifique conduite par AMU a vocation à être complétée par les évaluations des unités de recherche constitutives de l'IHU ...* ». Les visites des comités HCERES de ces 4 unités se sont déroulées la première semaine de décembre 2022. Un premier rapport est arrivé en mai et deux autres en juillet, soit 7 mois après la visite. Ces deux rapports ne faisaient pas mention de problèmes d'intégrité scientifique, et bien que validés dans leurs versions finales après retour des tutelles, ils ont été rappelés et modifiés par le HCERES pour pointer spécifiquement des problématiques d'intégrité scientifique. Les nouvelles versions de ces rapports ainsi que le rapport de la quatrième unité ont été envoyés aux tutelles en janvier 2024, soit plus de 13 mois après les visites des comités et après la décision de renouvellement, ou non, de ces unités. Nous n'avons donc, malheureusement, pas pu bénéficier des conseils du HCERES pour prendre nos décisions.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'Aix-Marseille université a eu lieu du 18 au 20 avril 2023. Le comité était présidé par **M. Bernard COULIE**, professeur ordinaire en philologie et histoire orientale, Recteur honoraire, université catholique de Louvain (Belgique).

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Corinne BLANQUART**, première vice-présidente et directrice de recherche en économie à l'université Gustave Eiffel.
- **M. Antoine CAZÉ**, vice-président Stratégies et relations internationales et professeur des universités en littérature américaine à l'université Paris Cité.
- **M. Hervé COURTOIS**, vice-président recherche et innovation et professeur des universités en physique quantique à l'université Grenoble Alpes.
- **Mme Anne GUIOCHON MANTEL**, vice-présidente vie universitaire et professeur des universités - praticien hospitalier (PU-PH) en biologie cellulaire à l'université Paris Saclay.
- **M. Philippe HAERTEL**, directeur de la recherche, du transfert de technologie et de l'enseignement supérieur de la Région Occitanie.
- **M. Éric PAPON**, chargé de mission Filières industrielles et socio-économiques et professeur des universités en chimie organique à l'université de Bordeaux.
- **Mme Nelly MANOUKIAN**, ancienne directrice de la communication de l'université PSL.
- **Mme Marie MAZENOT**, chargée des projets de transformation, Groupe Crédit Agricole ; ancienne vice-présidente Étudiants de l'université Grenoble Alpes.
- **Mme Marie-Dominique SAVINA**, directrice générale des services de l'université de Lille, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

M. Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique, et **M. Antoine BOURGET**, chargé 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)