

CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

DELIBERATION n° 2022/07/19-06-CA

Le **Conseil d'administration**, en sa séance du 19 juillet 2022, sous la présidence d'Eric BERTON, Président,

Vu le Code de l'éducation,

Vu les Statuts d'Aix-Marseille Université modifiés,

Vu l'avis favorable du Conseil académique n° 2022/07/12-04-CAC en date du 12 juillet 2022,

Considérant le processus d'évaluation de l'établissement établi par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) ;

Considérant que ledit processus comprend deux grandes étapes dont la première consiste en une autoévaluation de l'établissement par l'intermédiaire d'un Rapport d'Autoévaluation (RAE) à transmettre au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) ;

DECIDE :

OBJET : Rapport d'Autoévaluation à transmettre au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Le Conseil d'administration approuve le rapport d'autoévaluation à transmettre au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, tel qu'annexé à la présente délibération.

Cette délibération est adoptée avec 28 voix pour, 1 voix contre et 4 abstentions.

Membres en exercice : 36

Quorum : 18

Présents et représentés : 33

Fait à Marseille le 19 juillet 2022,


Eric BERTON,
Président d'Aix-Marseille Université



Aix-Marseille



**rapport
d'auto
évaluation**

Evaluation Hcéres – Vague C – 2022/2023

Université

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL	8
Préambule	8
Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau international, national et local	10
1.1. <u>Aix-Marseille Université s'affirme comme l'une des grandes universités françaises de rang mondial</u>	10
1.2. <u>AMU entre 2021 et 2022 a initié une démarche prospective et une vision stratégique à Horizon 2030</u>	12
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	12
2.1. <u>Une université de référence pour établir des relations européennes avec les régions méditerranéennes et africaines en matière de recherche, d'enseignement et d'innovation</u>	13
2.2. <u>Une université de référence pour répondre, par l'innovation et le renforcement de politiques partenariales, aux défis sociétaux, environnementaux, économiques et culturels auxquels la société est confrontée</u>	14
2.3. <u>Une université de référence pour ses succès au PIA3 et PIA4 et sa dynamique de collaboration avec ses partenaires pour construire une politique de site structurée</u>	14
2.4. <u>Une université de référence pour sa stratégie interdisciplinaire intégrée et sa structuration en instituts thématiques interdisciplinaires de formation et de recherche</u>	15
2.5. <u>Une université de référence pour ses valeurs citoyennes en faveur de l'environnement et de l'inclusion sociale</u>	16
Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie	17
3.1. <u>Partenariats académiques locaux et nationaux</u>	17
3.2. <u>Partenariats internationaux</u>	19
3.3. <u>Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire. Impact d'AMU sur son environnement</u>	20
Référence 4. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie	21
4.1. <u>État des lieux depuis 2017 et réalisations</u>	21
4.1.a) <u>Organisation intriquée pour mieux associer tous les acteurs</u>	22
4.1.b) <u>Expérimentations pour redéfinir notre écosystème : le soutien d'A*Midex</u>	24
4.1.c) <u>Les progrès en matière de communication</u>	25
4.1.d) <u>Un système d'information au service de la transformation</u>	26
4.2. <u>Principaux changements depuis 2017</u>	27
4.3. <u>Améliorations en cours ou à envisager</u>	27
Référence 5. L'établissement porte une politique globale de la qualité	28
5.1. <u>État des lieux et réalisations depuis 2017</u>	28
5.1.a) <u>Politique qualité et déploiement</u>	29
5.1.b) <u>Engagements en matière d'évaluation et suivi des recommandations : une déclinaison pragmatique</u>	30
5.2. <u>Principaux changements depuis 2017</u>	30
5.3. <u>Améliorations en cours ou à envisager</u>	30

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	31
6.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	31
6.1.a) Une organisation administrative robuste	31
6.1.b) Outils et process	31
6.2. Les mises en œuvre opérationnelles de l'organisation du pilotage budgétaire	33
6.2.a) Les relations avec les composantes	33
6.2.b) La fonction patrimoine	33
6.2.c) Le pilotage pour A*Midex et les projets lauréats du PIA	34
6.3. Principaux changements depuis 2017	34
6.4. Améliorations en cours ou à envisager	35
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	35
7.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	36
7.1.a) Un engagement et un rôle sociétal	36
7.1.b) Une politique de recrutement qui se veut ambitieuse et attractive	38
7.1.c) Un accompagnement renouvelé des parcours professionnels et des carrières	39
7.2. Principaux changements depuis 2017	40
7.3. Améliorations en cours ou à envisager	40
Référence 8. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement	41
8.1. Déclinaison d'une stratégie patrimoniale sur tout le territoire	42
8.1.a) Une connaissance du parc immobilier maîtrisée	42
8.1.b) Cartographie de la fonction patrimoine et de son expertise	43
8.1.c) Nouveaux caps au service de la transition énergétique	44
8.2. Principaux changements depuis 2017	45
8.3. Améliorations en cours ou à envisager	45
DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIETE	47
Référence 9 : La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurant	47
9.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	47
9.1.a) Choix stratégiques	47
9.1.b) Partenariat et ancrage territorial	51
9.1.c) Internationalisation de l'activité de recherche	53
9.1.d) Pratiques responsables	55
9.2. Principaux changements depuis 2017	57
9.3. Améliorations en cours ou à envisager	57
Référence 10 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.....	58
10.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	58
10.1.a) Politique de ressources	58
10.1.b) Politique d'attractivité	58
10.1.c) Politique de soutien	60
10.2. Principaux changements depuis 2017	62
10.3. Améliorations en cours ou à envisager	62
Référence 11. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes	63
11.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	63
11.1.a) Organisation et choix stratégiques	63
11.1.b) Analyse des résultats et impact dans le domaine de l'innovation	66

11.1.c) Partenariats et inscription dans le territoire	67
11.1.d) Culture scientifique et patrimoine	67
11.1.e) Politique d'encouragement des pratiques responsables	68
11.2. Principaux changements depuis 2017	68
11.3. Améliorations en cours ou à envisager.....	69
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	69
12.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	69
12.1.a) Politique de ressources	69
12.1.b) Politique de soutien aux activités de transfert	70
12.2. Principaux changements depuis 2017	71
12.3. Améliorations en cours ou à envisager	71
DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ETUDIANTE ET DE LA VIE DES CAMPUS	72
Référence 13 : L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité cohérentes avec son positionnement et sa stratégie	72
13.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	72
13.1.a) Bilan de la période 2018	72
13.1.b) Réorientation stratégique depuis 2020	79
13.2. Rappel des principaux changements depuis 2017	80
13.3. Améliorations en cours ou à envisager	80
Référence 14 : L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation	81
14.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	81
14.1.a) Approche par compétences et valorisation des compétences	81
14.1.b) Développement et diversification des pratiques pédagogiques	82
14.1.c) Ouverture et adaptation de l'offre à l'international	83
14.1.d) Ouverture et adaptation de l'offre aux publics de formation continue et en alternance..	83
14.2. Rappel des principaux changements depuis 2017	84
14.3. Améliorations en cours ou à envisager	84
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	84
15.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	85
15.1.a) L'attractivité des formations	85
15.1.b) La performance des formations	85
15.1.c) La pertinence de l'offre de formation	86
15.2. Rappel des principaux changements depuis 2017	86
15.3. Améliorations en cours ou à envisager	86
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	87
16.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	87
16.1.a) Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation	87
16.1.b) Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue	88
16.1.c) Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats	88
16.2. Rappel des principaux changements depuis 2017	89
16.3. Améliorations en cours ou à envisager	89
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.....	89
17.1. État des lieux et réalisations depuis 2017	90

17.1.a) Une politique partenariale visant à améliorer la vie étudiante	90
17.1.b) La CVEC un levier pour le développement et la structuration de la vie étudiante	90
17.1.c) La promotion de la santé en faveur de tous les étudiants	91
17.1.d) Un accompagnement renforcé auprès des étudiants en difficulté	91
17.1.e) Un accueil plus attentif de tous les étudiants internationaux	91
17.1.f) Une meilleure reconnaissance de l'engagement étudiant	92
17.1.g) L'affirmation d'une responsabilité sociétale	92
17.1.h) Le développement de la pratique sportive	93
17.1.i) L'accès de tous à la culture	94
17.2. Rappel des principaux changements depuis 2017	94
17.3. Améliorations en cours ou à envisager	94
CONCLUSION	95
GLOSSAIRE	96
INDEX DES FIGURES ET TABLEAUX	100

AVERTISSEMENT AUX LECTEURS

Certaines parties du rapport comportent, en référence à un élément du texte, une codification du type « R4 C3 » ou encore « C5 ». Il s'agit d'un repère placé par le rédacteur de cette partie en regard du référentiel d'évaluation des établissements du Hcéres, où « R » correspond à une référence, avec son numéro, et « C » correspond au critère de cette référence.

INTRODUCTION

L'évaluation HCERES 2022 est pour moi une formidable opportunité de rassembler la communauté d'Aix Marseille Université autour d'un diagnostic partagé, mettant en lumière les acquis et les réussites de ces cinq dernières années, et permettant de les valoriser. C'est aussi, à l'issue de mes deux premières années de mandat, l'occasion d'un nécessaire retour d'expérience sur une crise, inédite par son ampleur comme par la mobilisation de toute notre communauté universitaire. C'est enfin une étape clef dans notre démarche de co-construction d'une vision de l'université à l'horizon 2030 inspirante pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Cinq années charnières marquées par de grandes réussites

Sur le socle d'une initiative d'excellence pérennisée en 2016 et parmi ses succès les plus récents, Aix Marseille Université peut se féliciter d'avoir :

- Amélioré son attractivité et son rayonnement international (classée 20ème mondiale et 1ère française du classement THE University Impact, 138ième au classement ARWU, labellisée HRS4R, ...).
- Développé sa capacité à conjuguer recherche intensive et innovation (Top 50 des universités européennes pour l'innovation, lauréate du PIA 4 avec CISAM +, ...).
- Étendu son écosystème universitaire à l'échelle européenne (dépôt d'un projet CIVIS 2 élargi à 10 universités).
- Renforcé son effort en matière d'interdisciplinarité (mission interdisciplinarités, instituts, ...).

Une mobilisation pour une université « socialement engagée »

Ces deux années, au-delà des difficultés et de l'investissement remarquable de chacun dans le maintien et la continuité de nos missions, nous ont permis de mesurer tout le sens porté par notre nouvelle signature « socialement engagée » (aides alimentaires et sociales, soutien aux étudiants et personnels, ...).

Être une Université Socialement engagée, c'est aussi favoriser la subsidiarité, offrir à chacun la possibilité de s'exprimer au quotidien et de participer à la construction d'un futur commun. C'est dans ce sens que nos modes de fonctionnement et de gouvernance ont évolué, avec par exemple la nomination de vice-présidences thématiques en proximité des composantes, la création de vice-présidences dédiées à l'engagement humain et social (VP richesse humaine, égalité femmes hommes et lutte contre les discriminations, qualité de vie au travail, ...), ...

Une vision à l'horizon 2030 co-construite avec notre écosystème

Les dix prochaines années seront un bref moment dans l'histoire séculaire d'Aix Marseille Université, mais, compte tenu des défis environnementaux, démocratiques, économiques et sociaux à relever, ce sera une décennie critique pour notre université. La vision pragmatique qui a permis la création en dix années d'une université de rang mondial doit maintenant évoluer vers une vision inspirante et une culture de transformation qui mobilisent tout notre écosystème. Ainsi, nous construisons collectivement notre vision à l'horizon 2030 autour de quatre thèmes :

- Une université qui favorise l'épanouissement et le bien-être de sa communauté, et contribue ainsi au développement d'esprits libres, engagés et citoyens.
- Une université reconnue pour sa valeur qui développe son rayonnement, et cultive ainsi sa liberté académique et son autonomie, à la base d'une science ouverte et citoyenne.
- Une université qui a une capacité prospective et de transformation en lien avec la société : en nous réinventant avec audace, nous contribuons aux transformations sociales, environnementales et économiques de notre société.
- Une université qui développe l'expérimentation et la créativité pour apprendre à penser le monde de demain.

C'est dans cet esprit très participatif et prospectif que j'ai souhaité inscrire cet exercice d'autoévaluation. Riche d'une participation interne des équipes et du regard externe de nos pairs, cette évaluation 2022 alimentera, j'en suis convaincu, notre dynamique et nos réflexions à l'horizon 2030.

Eric Berton
Président d'Aix-Marseille Université

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Préambule

En 2022, alors qu'Aix-Marseille Université (AMU) fête les 10 ans de sa création, la fusion des trois établissements, menée à bien en janvier 2012, appartient désormais à son histoire et constitue le socle sur lequel cette université affirme un sentiment d'appartenance et déploie un dynamisme singulier et innovant. AMU est inscrite aujourd'hui au panel des universités de rang mondial et cette réalité s'est imposée à l'échelle internationale et nationale, sur son territoire et à l'ensemble de sa communauté. Depuis la campagne d'évaluation du HCERES en 2017, AMU s'est attachée à conforter ses nombreux acquis, notamment la qualité de ses relations avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site, au sein de l'IDEX, et avec les partenaires socio-économiques et culturels, à l'échelle régionale. Cette période a été déterminante par ailleurs pour faire émerger un projet d'avenir autour d'une identité institutionnelle renouvelée et des valeurs partagées. Plusieurs faits marquants ont accompagné la transformation d'AMU dans sa capacité à construire une politique volontariste et adaptée aux opportunités (contexte du *Programme Investissement Avenir* ou de l'Europe) et aux conjonctures difficiles (conflits internationaux ou épidémie de Covid 19).

Cette trajectoire de puissante transformation entre 2017 et 2022, dans un souci d'adaptation constant, a nécessité une articulation, un accompagnement et des échanges très nombreux entre les services administratifs et les politiques, un renforcement de la place des étudiants et un engagement collectif très important de la part de la communauté universitaire.

Depuis 2018, AMU a connu trois temps à l'échelle de sa Gouvernance. Jusqu'au 30 août 2019, AMU était présidée par Yvon Berland, président à l'initiative de la fusion des établissements en 2012 et de l'obtention de l'IDEX pérennisée en 2016. AMU a ensuite fait l'objet d'une administration provisoire exercée par Simone Bonnafous jusqu'au 6 janvier 2020, date de l'élection du président. Entre 2020 et 2022, dans la continuité du mandat précédent, la nouvelle équipe¹ a pris en charge les initiatives en cours (suivi de la mise place des instituts d'établissement, finalisation et dépôts des projets du PIA 4², réaffirmation des objectifs en lien avec la labellisation « HR excellence in research » - HRS4R³ -, obtenue en avril 2021). Cette période, à mi-parcours du contrat d'établissement, n'en constitue pas moins un changement significatif dans le pilotage d'AMU et ses réorientations. En 2020, la nouvelle signature, « socialement engagée », qui remplace celle d'« initiative d'excellence » et accompagne la « marque » AMU, formule ainsi l'inflexion sociale de la politique portée par la nouvelle gouvernance. Pour dépasser définitivement l'étape de la fusion, tout en rassurant la communauté, la nouvelle gouvernance s'est employée à conforter la rigueur de la gestion financière et de la campagne d'emplois, à organiser le dialogue social avec les syndicats et à accompagner la communauté, au sein de la Commission de la Recherche, dans l'interprétation des principales dispositions de la loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030.

A partir de mars 2020, AMU a dû faire face à la crise du Covid 19⁴. Avant même les mesures nationales, l'établissement a annoncé, le 12 mars 2020, les premières mesures protectrices d'AMU face à la pandémie de Covid-19, alors que sa propagation s'accélérait sur le territoire. Affichant la santé des étudiants et des personnels comme règle prioritaire, l'université a suspendu tout événement organisé sur ses campus, a reporté la tenue de ses instances, celle des examens étudiants en contrôle continu, et a instauré le travail et l'enseignement à distance. Un plan de continuité pédagogique a été annoncé

¹ Preuve [1-Organigramme General AMU 2022-04-13\(1\)](#)

² Preuve [2 – A*Midex-Delib CA AMU 2021-03-16-07](#)

³ Preuve [3- HRS4R OBJ EURO LABEL IN 2021](#)

⁴ Preuve [5-Lettre-AMU-81-2020_covid19](#)

dans l'optique de garantir les enseignements pour tous à distance⁵. De nombreuses équipes de recherches ont été pleinement mobilisées dans la lutte contre le nouveau coronavirus. Les études autour de la Covid-19 ont intéressé bien au-delà des sphères biologiques, médicales ou épidémiologiques, soulevant de nombreuses questions sociétales, économiques, géopolitiques et environnementales. Ainsi, l'édition du *Festival des sciences sociales et des arts*⁶ a fait honneur à la mobilisation de chercheurs en sciences sociales ou d'artistes, attachée à comprendre les expériences sociales du confinement du printemps 2020⁷. Sur les campus, des opérations menées grâce au bénévolat de personnels et d'étudiants d'AMU, ont permis la distribution de 2000 colis alimentaires, en partenariat avec des associations caritatives d'aide alimentaire, des enseignes de la grande distribution et en association avec les organisations syndicales étudiantes d'AMU, le CROUS et les collectivités territoriales (Ville de Marseille, Métropole). **En mars 2021**, suite à l'explosion meurtrière à Beyrouth, AMU a soutenu les universités partenaires libanaises et a exonéré les étudiants libanais des frais des droits d'inscription pour l'année 2020/2021⁸. **Dès mars 2022** et l'annonce des opérations militaires russes en Ukraine, AMU a déployé des actions concrètes sur les plans logistiques, financiers et psychologiques, pour venir en aide aux réfugiés, collègues et étudiants ukrainiens et russes touchés par ces événements tragiques (dons issus de nos collectes en partenariat avec la Ville de Marseille à destination de l'Ukraine, aides financières et alimentaires à destination des étudiants ukrainiens et russes, solutions d'hébergement en relation avec le CROUS et les villes, assouplissement des processus d'inscription dans nos composantes pour les étudiants réfugiés, possibilité de mobiliser des contrats doctoraux « Présidents » pour favoriser la venue d'étudiants réfugiés, ...). Ces actions ne sont que la contribution urgente qu'une grande université de recherche comme Aix-Marseille Université se devait de mettre en place⁹.

C'est donc, à la lumière de ce triple contexte – instauration d'un modèle d'université interdisciplinaire qui vise la reconnaissance internationale de la recherche et de la formation et de l'attractivité en matière d'innovation ; volonté politique de prendre en compte les héritages de la fusion et de conjuguer l'ensemble des talents académiques dans une logique d'engagement social et d'élaboration d'une vision d'avenir collective ; capacité à se confronter aux défis et urgences durant la période évaluée – que se structure ce bilan de la période 2018-2022.

⁵ Preuve [6 - Plan-de-continuité-pédagogique-V0317-1](#)

⁶ Preuve <https://www.univ-amu.fr/fr/public/actualites/festival-jeu-de-loie>

⁷ *Festival en version numérique et toujours accessible en « replay » sur le web en 2021.* <https://festivaljeudeloeie.fr>
En 2020, le festival a établi une collaboration spécifique avec la *Mission pour les Initiatives Transverses et Interdisciplinaires (MITI)* du CNRS.

Thématique 2 : Confinement(s). Tout un monde à l'arrêt ? La thématique de l'édition 2020 du festival a fait honneur à la mobilisation de chercheurs en sciences sociales ou d'artistes, attachée à comprendre les expériences sociales du confinement du printemps 2020, ses impacts économiques et ses modes de traduction médiatique. La forte implication de cette communauté scientifique a certainement témoigné d'un besoin d'engagement dans la compréhension de cette crise sanitaire permettant de mieux éclairer les citoyens sur les nombreux impacts de la pandémie actuelle et de commencer à répondre aux interrogations sur le long terme. L'édition 2020 a ainsi fait écho à l'actualité prégnante depuis quelques mois et questionne un monde bouillonnant d'initiatives sous des apparences figées.

135 intervenants – 5 grandes thématiques traitées (Confinements au quotidien ; Performances pédagogiques ; Impacts sur le territoire ; Créations artistiques ; Interprétations et débats) – 26 projets de recherches proposés – 18 rencontres-débats et performances en *replay* – 5 principaux partenaires (MUCEM, DRAC-PACA, Région PACA-Sud ; Département 13, CNRS, IRD) – 1800 visiteurs et 7 000 vues depuis l'ouverture du site. Budget 130 000 euros. *Pour information, le questionnaire de l'édition du festival est intégré au projet ARCHICOVID déposé pour l'AAP Résilience - COVID 19, ANR 2021.*

⁸ Preuves <https://www.univ-amu.fr/fr/public/actualites/envoi-humanitaire-vers-le-liban>
[7-1 Delib 10 vf Exonération étudiants libanais 2021-2022](#)

[7-2 Ref 17-77 LIBAN delib 2020-09-22-03 exo etudiants libanais](#)

⁹ Preuve [8- ca 2022.03.15-3 exoneration di ukraine](#)

L'argumentaire établi dans cette partie stratégique est ensuite déployé pour sa mise en œuvre opérationnelle - avec les éléments de preuve associés - dans les différents domaines du rapport.

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

1.1. Aix-Marseille Université s'affirme comme l'une des grandes universités françaises de rang mondial

Après 10 ans d'existence, Aix-Marseille Université (AMU), s'est désormais imposée à l'échelle locale, nationale et internationale comme l'une des grandes universités interdisciplinaires françaises.

Largement ouverte sur le monde depuis sa création (10 000 étudiants internationaux et plus de 40 diplômés en partenariat international), elle intègre en **2019 le partenariat de l'alliance CIVIS¹⁰**, née de l'appel à projet Erasmus + lancé par la commission européenne en 2018. CIVIS réunit aujourd'hui un réseau de 10 universités autour de la volonté commune de tracer l'université de demain, de se confronter aux grands enjeux de notre siècle et de se tourner prioritairement vers l'Afrique et la Méditerranée. **Au cours de ces dix années, AMU a gagné en visibilité, en particulier à l'échelle mondiale.** Classée à la 138^{ème} place du classement ARWU, elle est positionnée parmi les dix meilleures universités françaises¹¹.

Cette dynamique d'excellence est confortée par l'IDEX (Fondation universitaire A*MIDEX), pérennisée en 2016, et qui réunit un consortium formé de 8 établissements du site d'enseignement supérieur et de recherche d'Aix-Marseille (CNRS, Inserm, CEA, IRD, Centrale Marseille, Sciences Po Aix, Assistance-Publique-Hôpitaux de Marseille), sous la coordination d'AMU. AMIDEX a pour ambition de contribuer à l'émergence et au développement d'un pôle interdisciplinaire et transdisciplinaire d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial sur le territoire d'AMU. Dans cette perspective, entre 2018 et 2022, la Fondation a renforcé son rôle de concertation avec les membres du consortium de l'IDEX a recentré ses missions autour de deux axes majeurs : d'une part l'émergence et l'accompagnement des actions innovantes et expérimentales à l'échelle du site ; d'autre part l'animation et la coordination des projets lauréats du site, sélectionnés et financés par le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA). L'ensemble de ces dispositifs se déploie depuis 2018 avec une attention soutenue à la transversalité entre les services et l'impact en termes de moyens sur l'organisation.

AMU est membre d'UDICE¹², une association des grandes universités françaises qui rassemblent 487 000 étudiants, 74 000 membres du personnel et représentent les deux tiers des publications académiques françaises les plus citées dans le monde. Elles concentrent plus de la moitié des forces de recherche des organismes de recherche non-universitaires au sein d'unités communes ou de projets. AMU participe également aux travaux de France Universités.

En 2021, AMU est devenue l'un des membres fondateurs¹³ du Groupement d'Intérêt Public "Institut Français d'Islamologie" (IFI) qui vise à renforcer la recherche, l'enseignement et la formation scientifique non confessionnelle de haut niveau en islamologie.

¹⁰ Preuve [9 - CIVIS-612648_Notification letter](#)

¹¹ Preuve [10- Classements AMU](#)

¹² UDICE comprend les 10 universités suivantes : Aix-Marseille Université, Sorbonne Université, Université Claude Bernard Lyon 1, Université Côte d'Azur, Université de Bordeaux, Université de Paris, Université de Strasbourg, Université Grenoble Alpes, Université Paris Saclay, Université Paris Sciences et Lettres.

¹³ Membres fondateurs de l'IFI : l'Université de Strasbourg (Unistra), d'Aix-Marseille Université (AMU), de l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco, Paris), de l'École Pratique des Hautes Études (EPHE-PSL, Paris) et de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS, Paris).

AMU participe à la dynamique entrepreneuriale et d'innovation en Région Provence Alpes Côte d'Azur, l'une des grandes régions françaises en matière d'enseignement supérieur et de recherche qui se situe au 4e rang national pour le nombre de ses chercheurs et de ses dépenses de recherche et développement. AMU accueille **80 000 étudiants et près de 8 000 personnels dont 4 500 enseignants chercheurs et chercheurs sur 5 grands campus aux standards internationaux**. Propriétaire de 90 % de son patrimoine, l'université est présente sur 9 villes, dans 4 départements de la Région Sud-PACA. Dite « université de recherche intensive » elle abrite 122 structures de recherche, 9 fédérations et une cinquantaine de plateformes technologiques en lien avec les grands organismes nationaux. AMU est une université pluridisciplinaire structurée autour de cinq secteurs disciplinaires (Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines, Droit et Science politique, Economie et Gestion, Santé, Sciences et Technologies) répartis sur 17 composantes (facultés, écoles, instituts) et un secteur pluridisciplinaire (comprenant l'INSPE et l'IUT). Au regard des réussites visant à promouvoir l'interdisciplinarité, AMU a choisi en 2020, d'accélérer sa trajectoire et de révéler son potentiel interdisciplinaire par la création d'une Mission dédiée qui initie un cycle de rencontres interdisciplinaires « Tout un Monde en Mouvement » en partenariat avec le Mucem, le CNRS, l'IRD, des collectivités territoriales et des associations. Par ailleurs, AMU a déjà constitué des Pôle d'Innovation Territoriaux (PIT), fondé la Cité de l'Innovation et des Savoirs Aix-Marseille (CISAM) et mis en place 18 instituts d'établissement garantissant les passerelles entre recherche et formation.

Université responsable et engagée, AMU place la valorisation de son histoire¹⁴, de son patrimoine architectural, des arts et de la culture au centre de ses préoccupations. La richesse architecturale et artistique d'AMU qui émaille, via son patrimoine, le territoire métropolitain, a fait l'objet d'une véritable valorisation pendant cette période, sous la forme d'ouvrage¹⁵ et de promotion sur son site web¹⁶ du 1% artistique qui a pour vocation de soutenir l'art contemporain au sein des établissements publics. AMU mène également une politique de conservation des collections et des instruments scientifiques entretenus pour leur intérêt patrimonial et leur utilisation pour la diffusion de la culture scientifique. Quant aux fonds documentaires précieux issus des réserves de l'université, ils font désormais partie d'*Odyssée*, la bibliothèque numérique patrimoniale d'Aix-Marseille Université qui se présente comme un outil de préservation, de valorisation et de consultation des ouvrages et documents de référence pour l'histoire du territoire qu'elle revendique. Dans cette perspective, AMU a mis en place une Direction Culture et société et une « Commission culture et société » interfaces avec les partenaires culturels du territoire. Cet engagement répond au décret du 13 septembre 2018 incitant les universités à renforcer leurs actions culturelles et artistiques, et à la lettre de mission de la Ministre de la culture du 7 septembre 2020 incitant les universités à mieux garantir l'accès de la culture à tous les citoyens et à faire de la culture un levier pour l'attractivité du territoire. En 2021, AMU s'est engagée dans une coopération avec ARTE Campus, l'offre dédiée à l'enseignement supérieur et à la formation des adultes proposée par ARTE Éducation. Grâce à cet abonnement, AMU met à disposition de sa communauté un catalogue de plus de 2 000 vidéos multilingues.

¹⁴ AMU est héritière d'une longue histoire qui débute au XV^{ème} siècle dans la ville d'Aix-en-Provence pour la faculté de droit puis au XVI^{ème} siècle pour celle de médecine. L'université d'Aix est supprimée en 1793 par la Convention. De la période impériale à la Troisième République plusieurs facultés de théologie, droit et lettres sont fondées à Aix-en-Provence alors qu'une école de médecine et une faculté de sciences voient le jour à Marseille. En 1919, trois instituts scientifiques (mathématiques et physique, chimie, sciences naturelles) s'installent dans les locaux de Saint-Charles. Les années 50 et 60 qui voient s'accroître le nombre des étudiants donnent alors la morphologie patrimoniale actuelle et la construction de deux sites excentrés à Saint-Jérôme et Luminy.

¹⁵ Preuve <https://www.univ-amu.fr/fr/public/balade-au-coeur-des-campus>

¹⁶ Preuve <https://amubox.univ-amu.fr/s/G94Pe2jbEdMzxyj>

1.2. AMU entre 2021 et 2022 a initié une démarche prospective et une vision stratégique à Horizon 2030¹⁷

Cette démarche s'est construite en 4 phases rythmées par des partages successifs.

- Mars 2021 – Juillet 2021 : s'accorder sur les singularités d'AMU.
- Septembre 2021 – Décembre 2021 : mettre en situation ces singularités vis-à-vis des grandes tendances (EUA, ODD), une comparaison avec des établissements ayant valeur de référence (Université of Cambridge, UCL - London's Global University, Université de Montréal, ...) et des échanges auprès d'experts de l'ESRI à l'échelle nationale et européenne.
- Janvier 2022 – Juin 2022 : élaborer des axes d'une vision stratégique et constituer des collectifs de réflexion pour élargir la prospective (personnels, étudiants, partenaires externes sur le territoire, partenaires de l'IDEX)
- Septembre 2022 – Mars 2023 : partager la réflexion avec la communauté universitaire et favoriser la co-construction du projet par des collectifs de travail et élaborer un site web dédié.

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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Construire une stratégie à moyen terme (2030) qui puisse continuer à mobiliser les forces vives de l'institution à la hauteur des ambitions internationales d'AMU.

La stratégie d'AMU entre 2018 et 2022 s'est construite autour de 5 grands axes de transformation visant à construire un projet singulier et ambitieux.

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

Ces 5 axes participent d'une vision globale et systémique de la stratégie (cf. schéma ci-dessous) et sont mis en œuvre selon deux modalités : d'une part l'intégration aux actions récurrentes de l'établissement (feuille de route des vice-présidents, schémas directeurs, contrats d'objectifs, conventions partenariales, ...) ; d'autre part le pilotage des grands projets de transformation - via l'IDEX -, des projets financés du PIA 3 et 4 et intégrés à la stratégie de formation et de recherche, des programmes ou des projets structurants sur le territoire ou à visée européenne et internationale.

¹⁷ Preuve [AMU Horizon 2030 – Présentation Board AMIndex 220602](#)

Figure 1 – Vision globale et systémique de la stratégie



Depuis 2020, cette stratégie est renforcée par :

- Une politique de qualité, d'auto-évaluation et de projection à Horizon 2030.
- Une politique qui conforte la subsidiarité (5 VP thématiques¹⁸ ont été désignés pour faire le lien entre la gouvernance et les Composantes, importance accordée à la qualité des relations avec les partenaires dans le cadre de la politique de site).
- Une politique qui permette la mobilisation et l'engagement de la communauté (lutte contre les discriminations, actions en faveur de l'environnement, de la vie culturelle et sportive, ...).
- Une politique d'accompagnement de la communauté académique en faveur de l'équilibre disciplinaire (repositionnement des SHS au sein d'AMU) et au service de l'engagement étudiant¹⁹.

2.1. Une université de référence pour établir des relations européennes avec les régions méditerranéennes et africaines en matière de recherche, d'enseignement et d'innovation

AMU est partenaire de l'Alliance CIVIS²⁰ qui est la première université européenne à se mobiliser pour devenir une université de référence pour ses relations européennes avec les régions méditerranéennes et africaines en matière de recherche, d'enseignement et d'innovation. En 2017, AMU a pris l'initiative de la fondation d'un campus transnational nord-méditerranéen²¹ avec les universités de Barcelone, de Rome-la Sapienza et l'université autonome de Madrid. L'opportunité de la création d'une vingtaine d'universités européennes s'est néanmoins confirmée dans l'année qui a suivi. AMU a dès lors sollicité ses partenaires pour déposer un projet à l'Europe. Cet axe stratégique s'est donc concrétisé en novembre 2019 lors du lancement à Rome de l'alliance CIVIS qui fait partie des toutes premières initiatives de création des "Universités européennes" sélectionnées et financées par la Commission européenne sous le programme Erasmus +. La singularité des orientations de « CIVIS, a European Civic University » pour la dynamique du positionnement international d'AMU, est

¹⁸ Preuves [Lettres de mission des VP thématiques](#)

¹⁹ Preuve [13- AUDITION IDEAL COPIL AMIDEX du 30-05-22](#)

²⁰ Preuve [14-CIVIS Interim Report_FinalVersion](#)

²¹ Preuve [15-1 Northern Mediterranean Transnational Campus Agreement](#)

d'être pleinement en phase avec sa projection institutionnelle à long terme, considérant que l'avenir de l'Europe et celui de l'Afrique sont entremêlés. L'aspiration d'AMU à construire un pont entre les deux rives de la Méditerranée et vers l'Afrique se concrétise aujourd'hui par le rapprochement stratégique entre l'alliance CIVIS et six universités africaines, partenaires privilégiés en recherche et formation aussi pour notre établissement. **Outre les partenaires ciblés, en Méditerranée et en Afrique**, AMU s'appuie sur les partenariats institutionnels et la stratégie de réseaux. On citera à titre d'exemple Téthys, pilotée par AMU depuis 20 ans et qui rassemble actuellement plus de 70 établissements universitaires méditerranéens. **Cette place unique d'AMU sur les rives méditerranéennes qui lui offre un avantage compétitif dans le paysage de l'ESRI en France** a été reconnue lors de la préparation du Forum des Mondes méditerranéens²², organisé à l'initiative du Président de la République, à Marseille en février 2022 et pour lequel AMU a coordonné le programme « Education, formation et mobilités ».

2.2. Une université de référence pour répondre, par l'innovation et le renforcement de politiques partenariales, aux défis sociétaux, environnementaux, économiques et culturels auxquels la société est confrontée

AMU, entre 2018 et 2022, s'est également affirmée comme un acteur incontournable sur son territoire dans le domaine de l'innovation, participant activement à son développement économique et à son rayonnement. L'inauguration en mars 2019 de *La Cité de l'Innovation et des Savoirs Aix-Marseille (CISAM)* en est un exemple majeur. En 2021, le projet CISAM+ d'Aix-Marseille Université²³, lauréat de l'appel à projet « ExcellencEs » (PIA 4), doté de 40 millions d'€ pour son déploiement, s'inscrit dans la continuité de la CISAM et vient confirmer la pertinence de ce dispositif à fort potentiel pour répondre, par l'innovation, aux défis sociaux, environnementaux, économiques et sanitaires auxquels la société est confrontée. La CISAM fait partie de ces nouveaux lieux d'innovation, « lieux totem », qui ont vocation à décliner toute la chaîne de l'accompagnement à l'innovation. Ce dispositif est par ailleurs symbolique de l'impact de la démarche d'innovation d'AMU sur le territoire et de la dynamique conjointe portée par AMU et la Région PACA dans les orientations du *Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (2018)*²⁴. Le développement des outils de la Région permet de soutenir la collaboration de notre monde académique avec le tissu entrepreneurial privé. Cette approche par l'innovation se retrouve par ailleurs déclinée dans toute une série d'actions culturelles menées avec les grands établissements culturels et muséaux du territoire dans le domaine des industries culturelles et créatives, par exemple avec le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée ou le Fonds Régional d'Art Contemporain. La dynamique impulsée par A*Midex positionne désormais AMU au rang de la cinquantième université européenne pour l'innovation (Thomson Reuters 2019). Plusieurs dispositifs (création de chaires industrielles, appels à projets ciblés vers le transfert technologique) ont conduit au rapprochement entre le monde socio-économique et le monde académique.

2.3. Une université de référence pour ses succès au PIA3 et PIA4 et sa dynamique de collaboration avec ses partenaires pour construire une politique de site structurée

Afin de suivre efficacement les appels successifs lancés par les différents PIA, l'initiative d'excellence A*Midex, placée sous la coordination d'Aix-Marseille Université, a donné de l'ampleur à ses prérogatives et s'est attachée à coordonner puis à animer les projets lauréats rendus opérationnels au sein d'AMU. A cet effet, en 2020, est créé un comité des tutelles, instance de gouvernance des instituts d'établissement dans le cadre de la politique de site ; en 2021, les missions de l'IdEx sont redéfinies autour des 4 champs d'action stratégiques inscrites dans la feuille de route A*Midex 3.0 (orientations

²² Preuve <https://www.mondesmediterraneens.org/>

²³ Preuve [16- Présentation CISAM et CISAM+](#)

²⁴ Preuve [17 - SESRI présentation](#)

stratégiques 2021-2024) : consolider les expérimentations, soutenir la formation, l'attraction et l'accompagnement de Talents, permettre l'interaction avec les acteurs internationaux et la société civile, favoriser l'incubation de projets pour répondre à des défis scientifiques et sociétaux majeurs ; dans la continuité, en 2021 est fondé un Comité des projets du PIA, réunissant la gouvernance de la fondation, dispositif agile pour apporter une réponse concertée aux appels à projets et anticiper l'impact sur les tutelles des projets déposés. L'objectif opérationnel est d'intégrer les lauréats du PIA dans l'écosystème. Ainsi, depuis 2016, ce sont de près de 210 M € issus d'appels sélectifs du PIA qui viennent participer à l'effort de structuration du site et compléter l'ensemble des actions ciblées financées directement sur les fonds de l'Initiative d'Excellence A*Midex. Par ailleurs, la création d'un comité de suivi France Relance 2030 vise à mettre en cohérence la réponse aux appels du PIA 4 et au programme France relance 2030. Le rôle de l'IDEX dans la construction d'une politique de site concertée et le pilotage puis l'évaluation de projets sur l'ensemble du site est rendu opérationnel par le partage de bonnes pratiques avec l'ensemble des partenaires : mise en œuvre des **dispositifs de la Loi de Programmation de la Recherche**, en lien avec la Direction des Ressources Humaines ; mise en œuvre d'une **démarche transversale** de montée en compétence dans la gestion et le suivi de projets, avec l'ensemble des partenaires et des directions métiers concernées au sein de l'établissement ; définition des **indicateurs de mesure** qui permettront de mesurer la trajectoire de la fondation au cours de la période 2021-2024 et de mesurer l'impact des actions de la fondation sur le site Aix-Marseille.

2.4. Une université de référence pour sa stratégie interdisciplinaire intégrée et sa structuration en instituts thématiques interdisciplinaires de formation et de recherche

Dans le contexte d'une nécessité de meilleure lisibilité des actions interdisciplinaires portées jusqu'ici (Laboratoires d'excellence (LABEX), Pôle de recherche interdisciplinaires et intersectoriels (PR2I), programmes interdisciplinaires de l'Institut Méditerranéen de Recherches Avancées (IMERA), projets lauréats de l'appel à projets Interdisciplinarité d'A*Midex, Groupements Interdisciplinaires de Formation Thématique (GIFT), Instituts Convergences, ...) et d'accompagnement institutionnel, le développement de l'interdisciplinarité a été identifié comme un facteur clé de succès de la trajectoire et du positionnement d'AMU dans les 10 années à venir. C'est un axe transversal stratégique du contrat d'établissement et une volonté politique forte, avec pour ambition de devenir une université pilote dans ce domaine. Enfin, récemment, plusieurs projets interdisciplinaires structurants portés par AMU ont été lauréats du troisième Programme d'Investissements d'Avenir, rendant désormais indispensables la formalisation et la mise en œuvre d'une vision stratégique de l'interdisciplinarité au niveau de l'établissement, en lien avec ses partenaires d'A*Midex et du territoire. L'amélioration du dialogue entre les disciplines ne faisait pas l'objet de recommandations spécifiques du HCERES lors de la précédente accréditation : pour autant, l'interdisciplinarité irrigue toute la stratégie de l'établissement à moyen terme (2030), elle est au cœur des instituts d'établissement créés pour mieux articuler activités de recherche et de formation, et elle est un facteur d'innovation par la création de synergies entre disciplines, et de renforcement du lien entre science et société, en cohérence avec le positionnement d'Aix-Marseille Université « socialement engagée ». Ainsi, la **création des 18 instituts thématiques d'établissement**²⁵ d'Aix-Marseille Université, dès janvier 2020, est le fruit d'une approche interdisciplinaire s'appuyant sur les laboratoires, les facultés et écoles de l'université, ainsi que sur ses partenaires socio-économiques, pour renforcer son ouverture à l'international. Au croisement de la recherche et de la formation, les Instituts d'établissement sont de nouveaux objets, incarnant l'innovation au sein de l'université. AMU a également choisi d'accélérer sa trajectoire et de révéler son potentiel interdisciplinaire par la création d'une **Mission dédiée**²⁶, lancée en juin 2021 sous l'égide de la vice-présidente du conseil d'administration (VPCA) en charge de la stratégie

²⁵ Preuve <https://www.univ-amu.fr/fr/public/instituts-detablissements>

²⁶ Preuves [VF MI AMU Programme mission interdisciplinarite](#)
[VENG MI AMU Mission interdisciplinarity program](#)

interdisciplinaire de l'établissement. En complément des dispositifs en cours, cette Mission Interdisciplinarité(s) vise ainsi à faciliter la réalisation de l'interdisciplinarité en légitimant institutionnellement cette dernière, en structurant sa stratégie et en l'intégrant de façon opérationnelle aux activités d'AMU, notamment en recherche via un partenariat et des actions conjointes avec la mission pour les initiatives transverses et interdisciplinaires (MITI) du CNRS et l'IRD autour des sciences de la durabilité. Pour ce faire et soutenir la politique de recherche et de formation, d'innovation et d'inscription de la science dans la société menée par AMU, la Mission Interdisciplinarité(s) privilégie deux axes de travail complémentaires. En premier lieu un axe interventionnel : le premier défi que la Mission se propose de relever est de contribuer à lever les obstacles à l'interdisciplinarité, liés notamment à une organisation qui demeure structurellement disciplinaire. En matière de science avec et pour la société, le cycle de rencontres interdisciplinaires « Tout un Monde en Mouvement » en partenariat avec le Mucem fait découvrir la démarche interdisciplinaire auprès des citoyens. A titre d'exemple, la rencontre du 17 mars 2022, menée en collaboration avec le Conseil du Climat d'AMU²⁷ était placée sous le signe de l'engagement de l'ensemble des acteurs face à l'urgence climatique en Méditerranée²⁸. En second lieu, un axe observationnel : le second grand défi de l'interdisciplinarité est d'en mesurer les résultats et l'impact afin d'encourager la communauté à s'y engager. C'est dans cet esprit qu'est mis en place un Observatoire des pratiques interdisciplinaires, financé par le projet IDEAL « Integration and Development at Aix-Marseille through Learning » afin d'alimenter et orienter les actions de la Mission et constituer un centre de ressources pour la communauté scientifique d'AMU.

2.5. Une université de référence pour ses valeurs citoyennes en faveur de l'environnement et de l'inclusion sociale

Aix-Marseille Université n'a eu de cesse de promouvoir l'égalité, l'inclusion et la diversité via des actions ambitieuses et très souvent pionnières depuis la création en 2012 d'une mission dédiée à l'égalité femmes-hommes, révisée en 2016 en vice-présidence déléguée, puis en 2020 en vice-présidence fonctionnelle. Sensibiliser aux discriminations et mettre en place des mesures en faveur de l'égalité de traitement (entre les sexes, les origines, les orientations sexuelles et les identités de genre) sont les impératifs catégoriques d'AMU. Cette politique est considérée comme fondamentale pour l'établissement si on souhaite voir cohabiter le plus sereinement possible une communauté de 8 000 personnels et de 80 000 étudiants. Et c'est bien l'immense défi sur lequel travaille ardemment la gouvernance. Pour cela et tout au long de l'année, AMU organise des actions de sensibilisation, d'information et de formation et s'associe aux diverses journées nationales ou internationales (Journée d'engagement LGBTI, Violences faites aux femmes, Femmes et Sciences, Droits des femmes, Éducation contre le racisme et l'antisémitisme, etc.). Elle est aussi un relai systématique des campagnes nationales. Amu est la première université en France à mettre en place un service d'écoute spécialisé. Dénommé Service pour le Respect et l'Égalité, il est constitué d'une psychologue, d'une juriste et d'un travailleur social, récemment recrutés à cet effet et qui disposent de locaux équipés et adaptés pour recevoir les victimes et témoins en toute confidentialité. Épaulée d'un comité opérationnel sollicité au cas par cas, et d'un comité de pilotage, cette structure sera néanmoins indépendante des autres services et de la gouvernance. Ses conseillers formés à une écoute bienveillante, ont pour mission de prendre en charge le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, les violences sexistes, sexuelles et LGBTphobes, ainsi que le racisme et l'antisémitisme (et toutes autres formes de discrimination). Ce nouveau service travaille en étroite collaboration avec les services et structures internes et externes à AMU (La Maison des femmes à Marseille, Le Défenseur des Droits, La Maison Départementale de Lutte contre les Discriminations, le site mémorial du Camp des Milles et

²⁷ Preuve [Création cseil AMU sur le climat, séance cseil climat du 10 sept 20 – support intro](#)

²⁸ Preuve <https://www.univ-amu.fr/fr/public/lurgence-climatique-en-mediterranee-et-nous>

les associations partenaires). Il est également envisagé de le mutualiser avec les établissements membres du contrat de site, à savoir l'IEP d'Aix-en-Provence, l'École Centrale de Marseille, l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, ainsi que l'Université de Toulon. La seconde caractéristique forte de cette politique concerne les enjeux du développement durable, portés par une Direction dédiée, dont la finalité est de conduire l'élaboration du schéma directeur de l'établissement en matière de responsabilité sociétale répondant aux grands enjeux de notre temps et de notre territoire, au bénéfice de nos étudiants comme de nos personnels. En effet, cette direction porte des ambitions fortes en matière de mobilité (co-voiturage, installation de bornes de recharge pour véhicules électriques sur les campus) et des opérations en faveur de collectes de recyclage au sein de notre université (gestion des déchets papier, électrique, électronique et mobilier).

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Redynamiser la relation avec le CHU.
- Développer et mobiliser le réseau des alumnis.

3.1. Partenariats académiques locaux et nationaux

AMU s'inscrit dans une dynamique de coordination des actions au niveau local, régional et national. Par sa taille et son implantation sur quatre départements, elle constitue un acteur incontournable dans les interactions avec le rectorat. Cette coordination se réalise par des discussions trimestrielles avec le secrétaire général du rectorat et le recteur délégué à l'Enseignement Supérieur Recherche et Innovation en concertation avec les autres universités de la région (Université Côte d'Azur, Universités de Toulon et d'Avignon). Ce dialogue continu conduit à une offre de formation concertée à l'instar des campus des métiers et qualifications ou la mise en place de Licence Accès Santé dans les universités de Toulon et Avignon conduisant à la deuxième année des études de santé à AMU. La qualité de ces échanges se manifeste aussi dans les relations avec les établissements du second degré amenant à positionner des diplômés de l'université dans les lycées (licence professionnelle au lycée Cézanne à Aix-en-Provence par exemple) et des « Cordées de la réussite » pour favoriser la réussite des élèves issus de quartiers sensibles. L'ensemble de cette stratégie s'est traduite par l'obtention d'un programme financé par le Programme Investissement Avenir (PIA3), intitulé PANORAMA « Pour l'Accompagnement à l'Orientation et à la Réussite à Aix-Marseille, Avignon et Toulon ». Ce projet vise à articuler la politique d'orientation des élèves éloignés socialement et géographiquement de l'enseignement supérieur. Au niveau national, AMU est un acteur de référence en matière de partenariats académiques. Membre d'un grand nombre d'universités thématiques : UNESS (Université numérique en santé et sport), UNISCIEL (Université des sciences en ligne), UOH (Université ouverte des humanités), par exemple, elle constitue une ressource pour les autres universités tant pour l'expertise de projets formation (expertise de dossiers d'appel à projet IDEX d'autres universités) que l'animation de réseau (Rénap'sup, bureau des VP formation...).

Quant à la politique de recherche et d'innovation d'AMU, elle articule, à tous les échelons, des collaborations avec les organismes de recherche, tutelles des unités du site. L'obtention de l'Idex est venue renforcer cette dynamique partenariale grâce à une gouvernance partagée au sein d'un comité de pilotage mensuel qui statue sur l'ensemble de la stratégie et des actions en cours. Une série d'initiatives conjointes réglementaires, structurelles et organisationnelles ont ainsi été mises en place pour développer les synergies et la cohérence des actions conduites et répondre à des objectifs communs (signatures d'accord-cadre, actions de coopérations, création d'un comité de valorisation du site qui réunit tous les acteurs engagés dans le développement économique).

Le site de l'association d'Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM)²⁹ a la particularité de s'étendre sur un territoire chevauchant 2 académies : l'académie d'Aix-Marseille et celle de Nice. Le site comprend trois aires géographiques distinctes : le site métropolitain d'Aix-Marseille-Provence, l'aire d'Avignon et des Pays de Vaucluse et celle de Toulon et du Var. Sur la première sont implantés trois des établissements impliqués dans l'association : Aix-Marseille Université (AMU), École Centrale de Marseille (ECM) et Science Po Aix-en-Provence alors que Avignon Université et l'Université de Toulon (UTLN) occupent le second et le troisième espace. On peut rappeler que l'ECM et Science Po sont parties prenantes d'A*MIDEX. Cette aire comporte également un ensemble important de pôles de compétitivité. Par ailleurs, AMU a été un élément préfigurateur d'une stratégie métropolitaine plus aboutie, qui en 2016, s'est concrétisée par la création de la métropole Aix-Marseille-Provence, regroupant 93 communes et 6 intercommunalités des Bouches-du-Rhône. Les compétences métropolitaines comptent notamment le soutien et l'aide aux établissements d'enseignement supérieur et aux programmes de recherche. AMU est implantée sur différents sites du territoire métropolitain (Aix-en-Provence, Marseille, Aubagne, La Ciotat, Lambesc, Salon-de-Provence) mais également au-delà avec des sites à Arles, Digne-les-Bains et Gap. Science Po est localisé sur Aix-en-Provence et l'Ecole Centrale de Marseille sur la ville de Marseille. Lors de la période d'évaluation, les universités de Nice (UCA), d'Avignon et AMU ont déposé un projet conjoint à l'Europe autour des industries culturelles et créatives³⁰ et AMU travaille en étroite collaboration avec l'université de Toulon autour d'un campus de métiers de la mer³¹. Par ailleurs, depuis 2018, Sciences Po Aix, a déployé tous les efforts nécessaires à une articulation efficace de sa stratégie sous le timbre d'AMU. Cette détermination s'est traduite de différentes façons : la création de l'UMR Mesopolhis³², par adjonction autour d'une ambition commune des forces de précédentes UMR ou l'implication croissante de Sciences Po Aix, comme membre fondateur, dans l'animation de l'IMERA (Forum Franco-Allemand de la Méditerranée par exemple).

Les seules difficultés notables d'AMU dans ses relations avec les établissements du site concernent l'EHESS, installée au sein de la Vieille Charité à Marseille et avec lequel AMU n'a pas souhaité renouveler de convention depuis 2017³³. Les liens interpersonnels entre les chercheurs au sein des UMR partagées sur Aix et Marseille restent de qualité dans le cadre de programmes de recherche ou au sein de l'IMERA. Cependant, les coopérations avec la présidence de l'EHESS sont restées infructueuses et concurrentielles à l'occasion de l'organisation par l'EHESS d'un festival des sciences sociales à Marseille, conçu comme un vecteur de valorisation de l'Ecole et de renforcement de sa présence à Marseille sans concertation avec la politique de site d'AMU.

Attentive à la valorisation de ses sites délocalisés, Aix Marseille-Université a mis en place un nouveau modèle de développement local sous la forme de Pôles d'innovation territoriaux (PIT), à Digne-les-Bains, à Arles et à Aubagne. Laboratoire d'expérimentation pour les sites délocalisés d'AMU, les Pôles d'innovation territoriaux ont, entre autres, pour axes d'intervention :

- De favoriser l'innovation dans tous les territoires d'AMU : déclarations d'inventions.
- D'harmoniser les projets de territoires par leur pilotage centralisé (notamment dans le cadre des programmes d'investissement d'avenir).
- D'assurer l'interface entre AMU et les sites délocalisés.

Partenariat structurant avec le CHU. L'opportunité des RHU (Recherche hospitalo-Universitaire) a permis de structurer la recherche translationnelle au niveau de trois RHU sur le site, qui portent sur

²⁹ Preuve [AMPM asso de site décret portant création 160223](#)

³⁰ Preuve [22-1 MIN4C1 pres delib CA du 18 -01-21](#)

³¹ Preuve [22-2 Pres MIN4CI-ES](#)

³² Centre méditerranéen de sociologie, de science politique et d'histoire

[delib CA 210420 création UMR Mesopolhis](#)

³³ Preuve [Convention de partenariat de 2014 à 2017 entre AMU et l'EHESS](#)

l'épilepsie (Epinov 2017), l'immunologie-oncologie (Pioneer 2017) et le domaine cardio vasculaire (Innov-CKD 2020). Ces trois domaines d'excellence représentent une véritable promotion du transfert des innovations scientifiques vers la pratique des soins dans le cadre de l'action Recherche Hospitalo-Universitaire en santé. En complément du prochain appel à projet RHU 5, la Fondation A*Midex accompagnera la fertilisation croisée de la santé avec d'autres champs disciplinaires (Physique, ingénierie, intelligence artificielle, sport, Santé publique...), en participant à la transformation numérique de la santé et à ses évolutions technologiques, pour répondre aux défis médicaux et sociétaux prioritaires. Par ailleurs, l'Assistance Publique des Hôpitaux de Marseille en tant que partenaire d'A*Midex³⁴ est associée étroitement aux développements des actions de recherche et de valorisation du site. Les liens entre l'AMU et le CHU (APHM) sont étroits. L'APHM est un partenaire d'A*Midex et participe actuellement à la recherche clinique des unités de recherche. La cohérence des actions menées ensemble est assurée au travers d'une instance régulière de concertation et de programmation (5CRBSP). Par ailleurs, cette cohérence se traduit également par la gestion commune au quotidien de différents objets (RHU, Instituts, ...) dont le plus emblématique est l'IHU méditerranée Infection. 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-APHM-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, ...)

3.2. Partenariats internationaux

Le bilan des activités internationales entre 2017 et 2020 s'articule principalement autour de 4 axes que sont la mobilité, la coopération, les projets et réseaux stratégiques ainsi que les dispositifs d'accueil. Accroître la mobilité en offrant aux étudiants un large dispositif de bourses a été un objectif porté par AMU depuis ces dernières années et a permis, malgré la crise sanitaire, de poursuivre la dynamique avec une légère baisse des départs à l'étranger qui n'est que moindre au vu du contexte notamment en Europe tandis que la mobilité entrante a fortement chuté. Depuis 2017, Aix-Marseille Université a développé et renforcé sa coopération et ses partenariats stratégiques sur tous les continents. Durant la période d'évaluation, la politique à l'international s'est recentrée sur des partenariats ciblés - avec la reconnaissance notamment de l'Alliance européenne CIVIS -et une stratégie qui non seulement, rend l'axe Méditerranée-Afrique prioritaire mais renforce les collaborations avec les universités britanniques, le Japon, la Canada et les USA.

L'intégration de l'Université dans le paysage mondial s'acte aussi à travers la participation à des institutions transnationales comme l'institut sino-français créé en 2019 par une volonté commune d'AMU et de Wuhan University of Technology (WUT)³⁵. Cet institut est un établissement d'enseignement coopératif qui s'intègre dans la stratégie d'internationalisation de l'enseignement et de la recherche d'AMU et vise à accroître la visibilité et l'attractivité d'AMU en Chine. Dans le champ **des programmes européens**, un Comité Europe (COPEurope) regroupant les cellules Europe des partenaires du site et un Club de coaching des candidats à l'ERC du site dénommé le « Cercle »³⁶ ont été mis en œuvre pour faciliter et optimiser la participation des unités de recherche du site au programme Horizon 2020 puis Horizon EUROpe.

³⁴ Preuve [PV CA IHU 23 11 2021](#)

³⁵ Preuve [28 – Accord-cadre de coopération AMU - Université de Technologie Wuhan WUT](#)

³⁶ Preuve [Le Cercle, bilan d'activités](#)

3.3. Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire. Impact d'AMU sur son environnement

Le rôle de leader d'AMU sur les trois piliers de la formation, la recherche et l'innovation la positionne comme une actrice majeure de son territoire. Elle s'appuie sur l'excellence de sa recherche, ses forces pluridisciplinaires et son rôle moteur en faveur de l'innovation dans le cadre d'un partenariat rénové avec toutes les structures du territoire pour participer activement au développement du tissu économique local et contribuer au rayonnement local. Dans ce cadre, l'université entretient des liens avec les collectivités locales pour bénéficier des opportunités d'appuis et développer les synergies au profit de la recherche et de l'innovation. Les collectivités soutiennent ainsi l'investissement dans la recherche au travers d'opérations ponctuelles ou plus structurantes au titre du CPER.

C'est dans le cadre de ce dernier qu'une concertation entre l'État (DRRT puis DRARI) et les collectivités est menée au bénéfice des opérateurs de recherche de la région. La Région PACA³⁷ cible également chaque année des opérations spécifiques en lien avec ses priorités en finançant des contrats doctoraux associant un partenaire socio-économique, des projets de recherche dont un volet de recherches exploratoires, des plateformes et des colloques scientifiques internationaux. La Région s'engage ainsi avec les collectivités territoriales auprès des porteurs de projets pour soutenir des lieux qui facilitent les rencontres créatives et les échanges entre communautés qui contribuent à l'innovation.

Sur le modèle de la CISAM, initié par AMU, la Région lance la création d'un label, « Cité de l'Innovation et des Savoirs » (CIS), un label régional de l'innovation qui regroupe, sur le territoire, différents lieux totem. Toujours dans cette volonté d'articulations entre les acteurs du territoire local, un accent fort est mis sur le financement de l'amorçage, pour lequel la Région se donne comme objectif de dédier au moins 21 M€ au financement des entreprises innovantes en « modèle start-up » issues notamment d'essaimage de laboratoires universitaires d'AMU.

L'université, pour mesurer son impact sur le territoire, s'appuie sur une étude réalisée par le cabinet britannique Biggar à la demande de Udice qui montre le haut niveau de la contribution économique des universités de recherche françaises à l'économie de la France. En analysant leur poids économique global et leur impact opérationnel et « intentionnel » - lié à la nature et au potentiel de leur activité - selon des critères normalisés au plan international, cette étude offre un reflet de la dynamique de la contribution des établissements du consortium à l'économie française dans une perspective globale. Le cabinet Biggar a travaillé à partir des données des universités d'Udice et de celles des activités que leurs partenaires organismes de recherche mènent en leur sein. En résulte que chaque euro investi dans le périmètre des universités de recherche a un impact de 4 €, tandis que chaque emploi direct génère 3 emplois. Cela représente globalement 41,1 milliards d'€ de valeur ajoutée et près de 380 000 emplois en France. Au-delà de ces chiffres, les deux missions fondamentales des universités, la réalisation de recherches, fondamentales ou à visée d'innovation, et la formation de diplômés de haute qualité ont des effets démultiplicateurs.

Par ailleurs, la CISAM, sur le territoire d'Aix-Marseille, en collaboration avec la CMA CGM et le Groupe L'OCCITANE partage une même volonté de développer la culture scientifique et innovation au service de l'essor économique. Ainsi, ces partenaires se sont unis autour d'un concept inédit : regrouper sur un même site l'ensemble des ressources permettant de stimuler les démarches innovantes et d'en fluidifier le parcours. CISAM+ prévoit, à l'échelle de la plupart des campus d'AMU, de former les étudiants à l'innovation, soutenue par une offre de services, le tout complété par un programme d'open innovation, destiné à faciliter les rencontres et les collaborations entre les chercheurs, les étudiants, les acteurs socio-économiques et culturels. Les thématiques pluridisciplinaires ciblées sont les technologies pour la santé, les industries culturelles et créatives et la responsabilité sociétale, le développement durable axé sur les économies verte et bleue. AMU participe au Conseil de Développement de la Métropole, au Comité de Gouvernance Economique Métropolitain (CGEM)³⁸ et

³⁷ Preuve [17 - SESRI présentation](#)

³⁸ Preuve [RELEVÉ DE SEANCE Installation CGEM 06092017- DGADEI MAMP](#)

au Conseil de Provence du CD13 et contribue pleinement à l'attractivité économique de son territoire aux côtés des entreprises, collectivités territoriales et acteurs du monde socio-économique. La direction du partenariat avec le monde socio-économique (DPMSE) est là pour accompagner les enseignants-chercheurs qui souhaitent mettre en place de tels partenariats ou s'associer à des partenariats existants. La DPMSE organise chaque année au mois de novembre la Semaine AMU-Entreprises afin de mettre en avant les relations entre l'établissement et le monde socio-économique. Par ses actions, la DPMSE contribue à la mise en place de chaires partenariales, au financement des prix et bourses (premier prix du concours MT180) ainsi qu'à la gestion du réseau Alumni d'AMU³⁹.

La politique volontariste ambitieuse d'Aix-Marseille Université en matière de développement durable et RSE (égalité femme-homme, intégration des handicaps, qualité de vie et de travail) a placé AMU à la 20ème place dans le monde en 2021 et 1ère en France du classement international Times Higher Education University Impact, unique classement qui évalue les universités du monde par rapport aux 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies. Son but est de mesurer l'impact des universités sur la société, au-delà de leurs performances en recherche et en enseignement. Dans cette logique partenariale et environnementale, AMU et Orange organisent des opérations de collecte de téléphones mobiles usagés dans les bibliothèques universitaires. Il s'agit d'œuvrer au réemploi ou au recyclage de téléphones au profit d'associations (Emmaüs et l'Atelier du bocage), mais également de sensibiliser la communauté AMU à l'économie circulaire et à l'économie sociale et solidaire. Ce projet s'inscrit dans le label *Agir Ensemble*, affirmant l'engagement de l'université dans des alliances territoriales locales au service du développement durable.

La seconde caractéristique forte de cette politique concerne les enjeux du développement durable, menée à bien par une Direction dédiée et portée par une Vice-Présidente fonctionnelle, dont la finalité est de conduire l'élaboration du schéma directeur de l'établissement en matière de responsabilité sociétale répondant aux grands enjeux de notre temps et de notre territoire, au bénéfice de nos étudiants comme de nos personnels. En effet, cette direction porte des ambitions fortes à travers son plan de mobilité durable (co-voiturage, installation de bornes de recharge pour véhicules électriques sur les campus, abris vélos) et son plan de gestion des déchets basé sur les 3 R : réduire, récupérer, recycler par la gestion des déchets papier, mobilier, électrique et électroniques, tuners.... » AMU a une politique ambitieuse de transition énergétique, présentée dans le volet « patrimoine », politique qui s'appuie sur l'efficacité énergétique, la sobriété et les énergies renouvelables. A ce titre, notre Université a été un membre actif dès le début du lancement du Programme Efficacité Énergétique dans les campus à horizon 2030 (PEEC 2030). Les actions menées par AMU sur ces questions nous permettant d'obtenir une note moyenne de 4 sur 5 au référentiel DD/RS de France Université et de la Conférence des Grandes écoles.

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

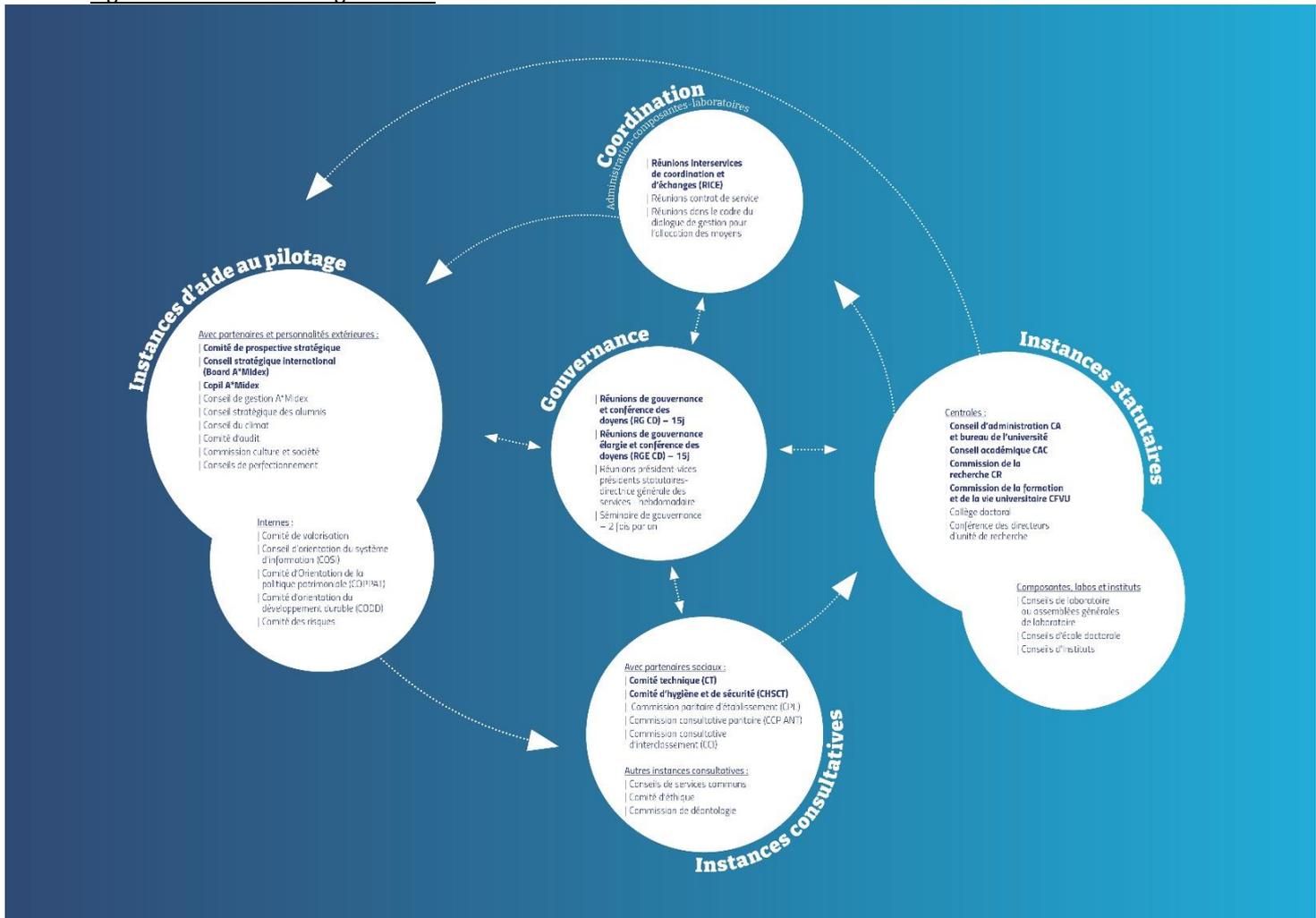
4.1. État des lieux depuis 2017 et réalisations

Le Président, élu en janvier 2020, a constitué une équipe de 32 vice-présidents (VP) avec 4 VP statutaires, 10 VP fonctionnels et 18 VP délégués afin de mettre en exergue certaines missions de développement de l'université (par la désignation de VP fonctionnels) et d'être en mesure de répondre aux enjeux liés notamment à l'ensemble des champs en formation et recherche (VP délégués rattachés au Président).

³⁹ Preuves https://alumni.univ-amu.fr/Le_reseau_Alumnis_lancement

La gouvernance s'appuie sur une administration qui accompagne avec efficacité et s'adapte avec justesse aux transformations profondes de l'université conduites depuis maintenant une dizaine d'années. Ce modèle de gouvernance coordonnée et efficace est illustré par le schéma suivant :

Figure 2 – Instances et organisation



4.1.a) Organisation intriquée pour mieux associer tous les acteurs

• Coordination des instances

A compter de 2020, avec l'arrivée d'une nouvelle équipe politique, AMU a souhaité renforcer et simplifier les modalités d'élaboration des projets de décision, de délibération, et d'exécution des actions qui en résultent en repositionnant mieux la direction des affaires juridiques et institutionnelles (DAJI) dans tous les process conduisant à la production d'actes et de décisions. A ce titre, cette direction fait l'objet d'un renforcement de ses effectifs pour être en mesure d'assurer la rédaction de l'ensemble des décisions et arrêtés signés par le Président (nominations, délégations, etc.) et de mieux piloter l'organisation des séances du Conseil d'administration et du Conseil académique d'AMU (suivi, rédaction des PV⁴⁰ et délibérations et publication). Ce pilotage renforcé, suscité par la Vice-présidente du conseil d'administration, se concrétise par un souci de hiérarchisation des sujets dans les ordres du jour, avec des points forts sur la stratégie afin de valoriser les débats internes tout en opérant dans le

⁴⁰ Preuves [DAJI ODJ CA 23-04-2019](#), [DAJI ODJ CA 22-06-2021](#), [DAJI PVC 23-11-21](#)
[DAJI PC CA 25-06-19](#), [DAJI PV Cac 21-06-19](#), [DAJI PV CAC 10-09-21](#)

même temps une rationalisation du nombre d'instances. On peut ainsi constater la montée en qualité et l'exhaustivité des PV des instances ainsi que l'augmentation du nombre de délibérations⁴¹ traduisant ainsi le partage des décisions ainsi que le souci de transparence de l'organisation (C1) et un passage de toutes les décisions sur le site institutionnel.

Au-delà du renforcement du rôle des instances, différents comités et groupes de travail sont constitués afin d'associer l'équipe de gouvernance mais aussi de façon systématique les composantes, les usagers et toutes les parties prenantes au bon fonctionnement de l'université⁴².

La dimension participative affirmée d'AMU se matérialise aussi par une planification fine de l'agenda social⁴³ et à ce titre de nombreux groupes de travail sont déployés.

De même, des décisions fondamentales telles que celles portant sur la déclinaison de la loi de programmation de la recherche sont débattues et votées dans les instances adéquates telles que la commission recherche qui garantit une large représentativité à la fois du point de vue du nombre et des catégories de personnes associées et des disciplines (C2). Cette instance a également opéré un travail de recentrage de ses activités sur des sujets plus stratégiques⁴⁴.

- **Coordination avec les composantes**

Plus encore, le lien entre composantes et gouvernance est assuré et privilégié de façon très concrète par des réunions de gouvernance qui associent les directeurs de composantes et les vice-présidences. Elles sont organisées à un rythme hebdomadaire par le Président⁴⁵. Ces réunions sont l'occasion de présenter les projets en cours, réflexions et orientations pratiques dans un cadre collaboratif pour être en mesure de s'assurer de la maturité des projets et évolutions avant tout passage en instance.

Par ailleurs, la gouvernance actuelle a été élue sur une liste incluant pas moins de cinq doyens⁴⁶ ce qui démontre bien la volonté affirmée d'impliquer les composantes dans tous les cercles décisionnels de l'université.

Enfin, deux séminaires de gouvernance (sur deux journées et délocalisés⁴⁷) sont organisés chaque année afin de permettre de conduire des travaux et d'identifier de façon collégiale des orientations sur des enjeux plus stratégiques et de long terme telle la démarche prospective en cours Horizon 2030.
Coordination au sein de l'administration

La participation de la direction générale des services (DGS) à toutes les instances, comités et groupes de travail garantit une juste opérationnalisation des actions et un accompagnement coordonné entre tous les acteurs.

La directrice générale des services s'appuie sur deux adjoints pour le pilotage des 32 directions⁴⁸ centrales et services communs avec une répartition entre support – soutien – pilotage, depuis 2021. Ainsi elle diffuse un relevé de décisions hebdomadaire auprès⁴⁹ des directions support et adjoints reprenant les éléments émanant de la réunion avec le Président et le Directeur de cabinet ainsi que celle avec les VP statutaires.

La Directrice générale des services et ses adjoints organisent des réunions mensuelles avec les directions relevant de leur périmètre.

⁴¹ Preuve [DAJI Délibérations du CA 2012-2021](#)

⁴² Preuve [AMU - Instances et process décisionnel](#)

⁴³ Preuve [DRH 9 : tableau de bord agenda social V1.5](#)

⁴⁴ Preuves [Préconisations CPJ CR20211209](#)

[Avis Périmètre application Contrat de Mission scientifique AMU - CR 2022 0407](#)

⁴⁵ Preuves [Réunion de gouvernance – Liste des participants](#)

[51-Calendrier des Réunions de Gouvernance de Mai à Juillet 2022](#)

⁴⁶ Preuves [DAJI Décision ou arrêté de composition du CA avec 5 doyens](#)

[DAJI Procès-verbaux de proclamation des résultats des élections des personnels 2019](#)

⁴⁷ Preuves [Cabinet : programme séminaire décembre 2021](#)

[Cabinet : Tableau des participants au séminaire de gouvernance décembre 2021](#)

⁴⁸ Preuve [Organigramme DGS AMU 2022-04-08](#)

⁴⁹ Preuve [D1 R4C3 cabinet RD point hebdomadaire dircab et président du 15 mars 2022](#)

Des réunions d'information et de coordination sont également organisées avec les directions centrales et services communs à raison d'une tous les trois mois.

La DGS organise également chaque trimestre une rencontre afin d'évoquer les nouvelles opérations et les axes de développement de nouveaux outils (réunions d'information et de coordination élargies ou RICE)⁵⁰ avec les composantes et autres structures.

Des réunions semestrielles plénières sont également organisées entre DGS et responsables administratifs de composante (C3).

Coordination au niveau des campus

Par ailleurs, les composantes disposent de délégations en termes de gestion patrimoniale de campus ainsi ce sont ces dernières qui gèrent les campus de Luminy, Timone, Saint-Charles et Saint-Jérôme tant sur les plans administratifs, techniques (maintenance, entretien) qu'en matière de sécurité. Dans ce cadre des contrats de service⁵¹ ont été établis entre les composantes et la Direction de l'exploitation du patrimoine et de la logistique (DEPIL) afin de préciser les modalités d'intervention sur les campus. Ils structurent les modèles de fonctionnement et de répartition des responsabilités entre central, campus et composante.

Au-delà de ces délégations et accords, AMU a défini un modèle d'attribution de moyens financiers avec des plafonds déterminés par composante s'agissant de la gestion logistique, technique et organisationnelle des sites (cf. Budgets Annexes Immobiliers - BAIM)⁵².

Enfin, sur un plan plus opérationnel et de gestion administrative, quasiment toutes les directions centrales (DRH - DAF – DRV –DEVE- DCP – DEPIL) et certains services communs (DOSI et DRI) ont développé des antennes dites de campus afin d'assurer le lien de gestion de proximité avec les usagers, les équipes projet et les composantes sur les principaux sites (St Charles, St Jérôme, La Timone et Luminy sur Marseille et sur le campus Schuman à Aix)⁵³(C4).

4.1.b) Expérimentations pour redéfinir notre écosystème : le soutien d'A*Midex

Le Comité de Pilotage d'A*Midex présidé par le Président d'AMU définit la politique de site en lien avec les sept autres partenaires. Des réunions se tiennent mensuellement et permettent d'assurer une vision commune pour la mise en place de nouvelles actions structurantes tels que les instituts d'établissement (cf. statuts d'AMU) coordonnés avec les partenaires et la mise en œuvre des projets obtenus dans le cadre des différents appels du PIA⁵⁴.

De plus, une nouvelle instance, présidée par le Président d'AMU, a été créée en 2017 : le Conseil Stratégique International composé d'experts internationaux, de personnalités de renom et externes à l'établissement⁵⁵. Ce Conseil émet des recommandations en vue de renforcer les performances scientifiques et pédagogiques du site ainsi que son positionnement européen et international⁵⁶.

De même, des mesures concrètes ont été conduites⁵⁷ pour améliorer très nettement l'articulation entre la stratégie d'AMU et la politique de site partagée avec les partenaires au sein de l'Idex, à l'issue de la dernière évaluation HCERES.

⁵⁰ Preuve [D1 R4C3 ordre du jour rice du 23 mars 2022](#)

⁵¹ Preuves [Contrat de service DEPIL](#)
[Contrat de service DDPI - Faculté des sciences](#)

⁵² Preuve [D1R6C7 A2 DAF moyens bilan allocation des moyens](#)

⁵³ Preuve [Répartition des sites par campus](#)

⁵⁴ Preuves [D1-R6C5-Amidex-Rapport d'activité 2017 - Programme d'activité 2018](#)
[D1-R6C5-Amidex-Rapport d'activités 2018 - Programme d'activités 2019](#)
[D1-R6C5-Amidex-Rapport d'activités 2016-2019 - Programme d'activités 2020](#)
[D1-R6C5-Amidex-Rapport d'activités 2020 - Programme d'activités 2021](#)

⁵⁵ Preuves [D1-A1-Amidex-Composition du CSI-2021, 56 bis PIA-SUIVI MS VF](#)

⁵⁶ Preuve [D1-A2-Amidex-Compte rendu du CSI-2021](#)

⁵⁷ Preuve [AMU - Instances et process décisionnel](#)

Et dès la pérennisation de l'Idex, en 2016, une feuille de route⁵⁸ a été définie avec les partenaires. La démarche programmatique renouvelée d'A*Midex pour la période 2021-2024 a fait l'objet d'une co-construction approfondie avec les partenaires et se déploie avec une attention portée à la transversalité entre les services et l'impact en termes de moyen sur l'organisation AMU. Elle encourage aussi des mesures proactives ciblées favorisant l'expérimentation et l'incubation de projets répondant à des défis scientifiques et sociétaux majeurs en lien avec la politique nationale et européenne (C5).

4.1.c) Les progrès en matière de communication

Selon les recommandations du HCERES, un nouveau site web unique institutionnel a été développé et mis en ligne en 2018. Il s'adresse au public externe dans sa version internet ainsi qu'aux personnels dans sa version intranet (intrAMU). Un moteur de recherche par mots-clés permet d'accéder à des contenus définis alors qu'un menu thématique rend la navigation plus aisée dans la grande arborescence des contenus (DIRCOM)⁵⁹. Fruit d'un travail collectif, la conception de ce nouveau site a permis la réécriture de 15 000 pages de contenus condensés en 800 pages, sur une plateforme unique. Il vise à clarifier les missions et usagers de l'université, faciliter l'accès à l'information par l'ensemble de la communauté universitaire et, plus largement, de tous sur la toile, ce qui s'est d'ailleurs traduit par une augmentation conséquente de sa fréquentation, avec un taux de 276 000 pages vues / mois pour l'externe et 75 000 / mois pour l'interne.

AMU est une jeune université qui fête ses dix ans en 2022. Pour accroître sa visibilité via la communication numérique, sa présence a été confortée sur les réseaux sociaux⁶⁰ avec un triple objectif : la promotion des activités universitaires, le développement de sa notoriété digitale et la fédération des communautés. En janvier 2022, l'université rassemble près de 180 000 abonnés sur LinkedIn (versus 113 000 en 2019), plus de 31 000 sur Facebook (versus plus de 19 000 en 2019), plus de 17 000 sur Twitter (versus plus de 3 400 en 2017) avec une augmentation constante de la diffusion d'informations de proximité (vie étudiante, promotion des travaux de recherche et vie institutionnelle) et de rétrospectives en images.

Concernant les réseaux sociaux portés par les composantes et les instituts d'établissement, la Direction de la communication veille à la formation des référents pour mieux appréhender les réseaux sélectionnés, comprendre leur tonalité et assurer une bonne prise en main selon une charte éditoriale qui sera revue et complétée en 2022⁶¹.

La production de capsules vidéo s'est intensifiée depuis 2018, notamment pour faire vivre sur les réseaux sociaux de nouvelles activités (lancement du conseil stratégique des Alumni, promotion des Alumni remarquables, présentation des ERC de l'université, lancement d'actions liées à l'entrepreneuriat étudiant...). Ces vidéos rencontrent un vif succès et sont disponibles sur la chaîne YouTube Aix-Marseille Université <https://youtube/MpZzB40TgGg>. Avec la création des instituts d'établissement, notre bibliothèque de vidéos s'est aussi enrichie (<https://youtube.com/playlist?list=PLhk31lqVPY95rc3-oGQO663q5H-v3AgKR>), misant sur leur spécificité d'une approche interdisciplinaire et sera prochainement complétée par la valorisation des projets PIA.

De même, l'université a fait le choix d'étendre ses partenariats avec des médias en 2022⁶² afin de gagner en visibilité et ainsi mieux valoriser ses actions ainsi que ses réalisations (C6).

⁵⁸ Preuve [D1_R6C5-Amidex-Feuille de route AMIDEX 2021-2024](#)

⁵⁹ Preuves [D1-R4-C7-DIRCOM-site-web-NL DIRCOM](#)

⁶⁰ Preuve [DIRCOM D1R4C6 réseaux sociaux évolution](#)

⁶¹ Preuves [D1-R4-C7-DIRCOM-formationRS](#)
[D1-R4-C7-DIRCOM-formationRS-instituts](#)
[D1-R4-C7-DIRCOM-liste-RS-tousAMU](#)

⁶² Preuve [DIRCOM plan média 2022](#)

La coordination des 17 facultés et écoles et le partage d'informations sont essentiels et ce d'autant plus qu'ils s'inscrivent dans une période de crise sanitaire. Il faut informer, rassurer et veiller à maintenir le lien entre toute la communauté. C'est à travers nos outils classiques ou nouveaux que nous avons pu rester en contact et faire connaître nos actions : la lettre électronique d'information politique du Président (AMU infos), la newsletter pour le personnel (diffusée hebdomadairement par mail), l'intranet, les relations presse et les réseaux sociaux, avec entre autres des rendez-vous fédérateurs sportifs et culturels. A cela s'ajoute Inst'AMU qui est une application mobile lancée en juin 2020, gratuite pour l'ensemble des membres de notre communauté et dédiée dans sa première version, aux modalités d'organisation liées au Covid-19. De même durant la crise sanitaire, AMU avait mis en place une lettre Infos Covid qui a joué un rôle essentiel en permettant de maintenir un lien entre l'université et ses agents lors de la période de plein confinement (C7).

4.1.d) Un système d'information au service de la transformation

La direction opérationnelle des systèmes d'information (DOSI) gère un parc conséquent, des infrastructures multiples⁶³ et pilote le schéma directeur du numérique (SDN) adopté en 2014 qui fait l'objet d'un bilan de réalisation⁶⁴ en ce premier semestre 2022. La gouvernance du numérique au sein d'AMU se concrétise par une instance dédiée, le Comité d'orientation des systèmes d'information (COSI)⁶⁵ qui se réunit deux fois par an pour rendre compte des missions effectuées par cette direction et de la réalisation du projet du SDN.

Au fil des années, l'établissement a eu pour objectif d'adopter et d'intégrer les outils nécessaires à la gestion des différentes directions. Notamment, en privilégiant la dimension collective, il s'est équipé des solutions proposées par l'AMUE. Ces dernières ont été complétées et intégrées avec des outils développés en interne (heures d'enseignement avec ARES, gestion des conventions via FIDES, etc.) ou achetés auprès de différents fournisseurs (Calcium, ADE, Zoom, etc.). De même, l'ensemble des développements réalisés (Inst'AMU, aide aux déplacements, etc.) sont conçus avec un souci d'intégration systématique au SI de l'établissement.

Dans le cadre du contrat quinquennal, AMU s'était engagée à poursuivre le déploiement de différents outils. Aujourd'hui, 36 projets ont été terminés⁶⁶ pour la période 2017-2022, ainsi plusieurs applications sont passées concrètement en phase dite de production. Ces réalisations ont permis de doter de nouveaux outils différentes sphères métier :

- SIHAM (2020), ADE, ARES pour le suivi des heures d'enseignement, Fides pour la dématérialisation des conventions, Télétravail, Demeter pour la gestion et le pilotage du recrutement des ATER et bientôt l'avancement de grade des enseignants-chercheurs.
- Ametice, Amupod, l'ENT, 7speaking pour l'enseignement.
- Amubox, Skype, messagerie Exchange en mode local pour le travail collaboratif.

Par ailleurs, depuis 2019, l'université s'est dotée d'un outil de validation des projets de convention, développé en interne, afin de fiabiliser son organisation pour le traitement des projets de partenariat et ainsi mieux associer toutes les parties prenantes avant la signature des accords⁶⁷. En effet, la profusion d'accords de tous ordres⁶⁸ justifie l'investissement de l'université pour se doter d'une application dédiée.

⁶³ Preuve [D1-R4C8-DOSI-Présentation Conseil de gestion 26-11-20](#)

⁶⁴ Preuve [D1R4C8-SDN BILAN 2014-2021](#)

⁶⁵ Preuve [COSI 2020 composition](#)

⁶⁶ Preuves [D1R4C8-SDN BILAN 2014-2021](#)

[D1-R4C8- DOSI -SDN Cosi du 13-01-2021](#)

⁶⁷ Preuve [DAC Powtoon FIDES sept 2021](#)

⁶⁸ Preuve [DAJI CA 2022-03-15 contrats et conventions](#)

La crise sanitaire a eu également un rôle d'accélérateur puisque ce contexte nous a ainsi conduit à développer largement une offre Zoom pour l'enseignement mais aussi pour toutes les autres activités (captures vidéo dans les amphithéâtres) ainsi qu'une application dédiée pour les circonstances liées à la récente crise sanitaire (Inst'AMU).

De plus, depuis la labellisation du Datacenter régional Sud PACA en 2017, l'établissement héberge 70 entités dont Centrale Marseille, le Cancéropôle PACA, le Cereq et, naturellement, l'ensemble du système d'information d'AMU. Le volume global de stockage à court terme sera de 3,5 Pétaoctets. Cette démarche de soutien à la recherche constitue déjà un réel succès et elle mérite d'être poursuivie et renforcée. Des actions sont en cours pour garantir le développement de cette infrastructure essentielle à la fois pour le fonctionnement de l'université ainsi que de ses partenaires mais aussi pour la recherche (demandes de financement dans le cadre du CPER)⁶⁹. Le pôle de service à la recherche CEDRE⁷⁰ a été créé en 2021 (appel IDEAL du PIA 3). Ce centre de formation et de soutien aux données de recherche qui comprendra 13 collaborateurs d'ici 2023 vise à répondre aux besoins de la communauté universitaire sur tous les aspects du cycle de la vie des données de la recherche en fournissant des services de soutien et de formation pour développer les nouvelles pratiques parmi les chercheurs, ingénieurs et étudiants dans tous les domaines scientifiques.

Enfin la cybersécurité est une préoccupation continue. Les outils et les données manipulées sont sauvegardés et supervisés par des contrôles réguliers réalisés à l'aide de systèmes automatisés en coordination avec des interventions humaines au quotidien. Une nouvelle politique de sécurité du système d'information (PSSI) a été adoptée en conseil d'administration en 2021. Cette politique⁷¹ inclut des actions de sensibilisation à effectuer auprès de l'ensemble des acteurs de la communauté AMU (personnels, étudiants, chercheurs, etc.). C8

4.2. Principaux changements depuis 2017

- Gouvernance efficace et coordonnée : instances – administration – composantes – campus.
- Evolution de la gouvernance A*Midex : mise en place d'un Conseil stratégique international.
- Feuille de route programmatique A*Midex partagée à l'échelle du site.
- Refonte du site institutionnel.
- Datacenter régional au service de la communauté recherche.
- Développement d'un pôle numérique de service à la recherche.
- Politique PSSI renouvelée

4.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Au sein du schéma organisationnel de gouvernance, la direction générale des services qui comprend de nombreuses entités mérite d'être renforcée pour être en capacité de mieux impulser et sécuriser la mise en œuvre des actions. Les étudiants pourraient être plus impliqués, au-delà des instances et de leur participation dans les comités CVEC. Ainsi, la démarche développement durable et responsabilité sociétale en cours pourrait être également un bon vecteur d'engagement des étudiants d'AMU.
- Sur le plan de l'évolution de l'organisation d'AMU en lien avec l'Idex, de nouveaux axes favorisant l'expérimentation et l'incubation d'actions induisent des évolutions susceptibles d'engendrer progressivement une évolution organisationnelle. Ainsi certains projets lauréats des appels du PIA ou d'initiatives émanant des appels A*Midex peuvent conduire à des transformations structurelles tels les Instituts d'établissement ou la Cité de l'Innovation et des Savoirs d'Aix-

⁶⁹ Preuve [D1 R4-C8 – DOSI fiche CPER Data Center sud](#)

⁷⁰ Preuves [DOSI CEDRE](#), [DOSI Déploiement prog2 ideal-1](#)

⁷¹ Preuve [Délibération du CA relative à la PSSI](#)

Marseille (Cisam devenant Cisam +) qu'il faudra intégrer au fil des évolutions et des différentes phases de transformation. Ces évolutions seront conduites avec un souci constant de préservation des équipes et collaborateurs impliqués.

- L'importance de garantir un maximum d'informations auprès de notre communauté interne et externe sera réaffirmée en repensant notre newsletter, en modernisant notre site internet avec des rénovations adaptées et aujourd'hui essentielles (agenda, fil d'Ariane, moteur de recherche, référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA), statistiques en temps réel...) et en appréciant notre e-réputation.
- De même, avec pour objectif une présence renforcée sur les réseaux sociaux à destination de nos étudiants, AMU va diversifier ses contenus et ses cibles, tout en investissant, de façon expérimentale, dans de nouveaux canaux de communication tel Instagram.
- La reconnaissance de la marque « AMU » en externe fera l'objet d'une attention particulière et sera susceptible d'engendrer une évolution de son identité visuelle.
- La DOSI, qui devrait devenir prochainement une direction du numérique, comprenant un pôle recherche pour valoriser les actions réalisées en ce sens, prépare également le déploiement d'un centre de service pour la prise en charge notamment de l'assistance aux utilisateurs (remplacement de l'actuel outil de ticketing).
- Par ailleurs, les équipes de la DOSI sont impliquées pour le déploiement du e-parapheur et de la signature électronique à l'échelle d'AMU ce qui induira de fortes évolutions de process. Des plateformes e-parapheur et e-signature ont été conçues et mises en œuvre en 2020. A ce jour, seuls certains services les utilisent déjà, il faut maintenant franchir un cap de digitalisation généralisée.
- Un autre axe d'expérimentation structurant concerne l'implication d'AMU dans le projet expérimental EasiLab (FTAP) soutenu par le ministère de la transformation publique avec UNISTRA, Bordeaux et Sorbonne Université. L'objectif est de promouvoir la digitalisation de sphères métier non couvertes par des solutions AMUE telles que le recrutement, les conventions ou encore la gestion de la recherche au sein des laboratoires.
- Enfin des évolutions de la PSSI seront proposées chaque année et courant 2022 un pôle sécurité, intégrant les l'équipe RGPD et la fonction RSSI, va être créé.

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Formaliser une véritable politique qualité, portée par l'équipe de direction, en en précisant les objectifs, les modalités de mise en œuvre et les indicateurs de réussite.

5.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

Une démarche pragmatique au service de l'efficacité

Depuis 2020, la transformation de l'établissement impulsée par la nouvelle gouvernance s'est traduite, par le lancement d'une démarche globale de la qualité, portée politiquement par une vice-présidence à la qualité. La Direction de l'amélioration continue (DAC), créée en 2018, est en portage opérationnel de cette démarche, et poursuit son évolution tout en conservant son rôle et ses activités antérieures d'audit et de contrôle interne.

5.1.a) Politique qualité et déploiement

Une politique qualité institutionnelle globale a été formalisée en juin 2021⁷² et partagée avec l'équipe de gouvernance et les directeurs de composantes en séminaire de gouvernance. Une feuille de route de la démarche qualité a été présentée au Conseil stratégique d'A*Midex en juillet 2021, puis aux directions de service lors du séminaire DGS en septembre 2021⁷³.

Une cartographie des processus d'AMU ⁷⁴a été co-construite lors du séminaire de gouvernance (décembre 2021), dans le prolongement de l'adoption de la politique qualité. De même, une cartographie des enjeux a été définie dans le cadre des ateliers d'élaboration du système d'information décisionnel.

La DAC, en charge des audits organisationnels, anime un réseau de référents contrôle interne présents dans une grande majorité des services et composantes, accompagne des démarches qualité, des démarches d'optimisation de processus et de maîtrise des risques. Elle assure également le suivi de différents schémas directeurs.

Dans le domaine de la recherche, les efforts se sont prioritairement portés sur l'amélioration du service aux laboratoires et la sécurisation des processus notamment par la dématérialisation⁷⁵. L'université a soutenu les structures de recherche dans leurs démarches de management de la qualité (label plateforme technologique Aix Marseille, accompagnement par la direction de l'amélioration continue, intégration de l'établissement dans les réseaux qualité de l'ESR), la démarche qualité A*Midex, ou encore la certification de plateformes avec les partenaires en recherche⁷⁶ (C1).

Dans le domaine de la formation, l'établissement a procédé à la modernisation des processus de sélection, d'inscription des étudiants. Les enquêtes de l'OVE se sont intensifiées, professionnalisées et multipliées ; Leurs résultats sont accessibles sur le web⁷⁷.

D'autres initiatives ont également vu le jour au niveau des composantes comme en témoigne l'évaluation de la faculté de Pharmacie par le CIDPHARM en 2021 ou encore les certificats qualité pour divers périmètres d'activité (formation en alternance de l'IUT, l'IAE et plusieurs formations de différentes composantes). Ces démarches se font en lien avec la politique qualité d'AMU, lien qui sera encore resserré à l'avenir.

Dans le domaine financier, la mise en place d'un dispositif CIB/CIC constitue un sous-ensemble du dispositif général de contrôle interne et concourt à l'atteinte de l'objectif de qualité des comptes via la soutenabilité de la programmation et de l'exécution de la comptabilité budgétaire afin de s'assurer de la capacité budgétaire de l'Université à conduire ses missions et à en maîtriser les conséquences financières.

Ainsi a été soumis au Conseil d'administration (20 avril 2021)⁷⁸ l'état du déploiement du contrôle interne ainsi que des plans d'actions, issus de la cartographie des risques qui ont été réalisés conjointement avec les équipes de l'Agence comptable, et de la Direction des affaires financières (DAF). L'élaboration de la cartographie des processus s'est⁷⁹ appuyée sur le référentiel ministériel (élaboration budgétaire, l'allocation des ressources, l'exécution de la dépense, l'exécution des

⁷² Preuve [AMU Infos du Président](#)

⁷³ Preuve [D1-A6-Amidex – note cadrage qualité](#)

⁷⁴ Preuves [Cartographie des processus](#)
[OdJ séminaire de gouvernance](#)

⁷⁵ Preuves [DAC Poxtoon FIDES sept 2021](#)
[DAC Soumission et contractualisation V5](#)

⁷⁶ Preuve [DAC Contexte qualité recherche 2020](#)

⁷⁷ Preuve [D1 R5C2 DAC Liste des formations certifiées](#)

⁷⁸ Preuve [DAC Cartographie BIC-CIC présentation CA 200421](#)

⁷⁹ Preuve [DAC Cartographie pilotage](#)

recettes, la gestion de la trésorerie, et les immobilisations). Le suivi des actions est présenté chaque année en conseil d'administration.

Cette démarche itérative constitue une aide et un appui au pilotage, elle garantit un suivi de l'atteinte des objectifs ainsi que des différents processus de l'AC et de la DAF (C2).

5.1.b) Engagements en matière d'évaluation et suivi des recommandations : une déclinaison pragmatique

La réalisation d'audits internes permet de répondre aux enjeux prioritaires pour AMU (saisine directe possible par le Président). Un comité d'audit externe pilote cette activité en veillant à son indépendance⁸⁰. Le réseau des référents de contrôle interne participe largement à cette culture de l'évaluation, de l'analyse des risques, des échanges de bonnes pratiques et de l'amélioration continue. Les démarches de certification et de labellisation (externes) portées au niveau institutionnel se sont développées mais restent ciblées, en adéquation avec les axes stratégiques d'AMU (C3).

Dans le domaine de la formation, l'établissement a obtenu des reconnaissances externes telles que la certification Qualiopi pour ses activités de formation continue (et ISO 9001 sur le champ relevant du service de la formation professionnelle continue), la labellisation Bienvenue en France, la charte Erasmus +. La quasi-totalité des formations en apprentissage a mis en place une démarche qualité et toutes sont conformes au référentiel Qualiopi, sous l'impulsion du CFA commun.

En interne, AMU a généralisé l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants ainsi que les conseils de perfectionnement au sein des formations.

De même, dans le domaine de la documentation, le service commun de documentation procède à des évaluations régulières réalisées en interne. Et certaines de nos bibliothèques ont d'ailleurs reçu le label Noctambu + afin de renforcer l'offre de service aux étudiants.

Au-delà des recommandations émanant des évaluations, AMU a fait l'objet d'un contrôle diligenté par l'Agence Française Anticorruption en 2021 (première université auditée par l'AFA) qui n'a relevé aucun dysfonctionnement⁸¹majeur et ⁸² lui permet d'aborder « sereinement » la mise en place d'un plan d'action pluriannuel contre l'atteinte à la probité. Le rapport souligne certains dispositifs déjà mis en place au sein de l'université (comité d'audit externe, Direction de l'amélioration continue, DPCG entre autres) et la DAC pilote la mise en œuvre du plan d'action pluriannuel associé.

5.2. Principaux changements depuis 2017

- Une politique qualité impulsée grâce à une vice-présidence qualité dédiée et déployée avec le soutien de la direction de l'amélioration continue.
- Une approche pragmatique et concrète de la qualité.

5.3. Améliorations en cours ou à envisager

- La DAC va poursuivre ses actions tout en systématisant une approche pragmatique, englobante et centrée sur l'utilisateur. C'est avec cet état d'esprit qu'un projet de révision du guide des procédures (en ligne) est actuellement engagé pour simplifier et améliorer la visibilité de la répartition des rôles et responsabilités.
- Des initiatives localisées existent au sein de l'établissement, elles attestent de la dynamique d'amélioration sur les terrains de la formation et de la recherche notamment. Ces démarches

⁸⁰ Preuves [D1 R5C1 DAC charte audit interne](#)
[D1-R5C2-DAC-Comité d'audit 07-05-2021](#)

⁸¹ Preuve [Rapport AFA](#)

⁸² Preuve [DAC mise en œuvre et suivi des recommandations AFA](#)

seront prises en compte lors du déploiement de la nouvelle politique qualité sous l'angle de l'approche usager.

- De même, la feuille de route de l'administration⁸³ portée par la direction générale des services vise à développer les collaborations entre toutes les entités soutien et support de l'université pour renforcer la culture administrative commune et ainsi mieux conduire des actions de simplification des process et/ou de transformation des modes de gestion.
- Un comité qualité est en cours de déploiement ainsi qu'une politique de labellisation afin de renforcer la coordination des actions et des acteurs à l'échelle de l'université.

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.

6.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

6.1.a) Une organisation administrative robuste

Depuis la fusion opérée en 2012, AMU dispose de moyens et ressources lui permettant de faire face aux enjeux de pilotage d'une université de son échelle. Les directions support en charge de ces moyens font preuve d'une rigueur de gestion qui est régulièrement soulignée⁸⁴ et d'une culture du pilotage et du contrôle de gestion affirmée. Cette position a permis à AMU d'être l'une des premières universités françaises à s'engager dans une démarche de dévolution de son patrimoine (plus de 815 000 m²) et d'assurer le pilotage des fonds Idex via un simple véhicule de fondation universitaire à compter de 2021.

La trajectoire budgétaire d'AMU est saine et soutenable depuis sa création et cette stabilité perdue sur la période 2017-2022 durant laquelle la croissance des recettes est de + 24 % (hors SCSP) avec notamment les apports liés à l>IDEX, les succès d'AMU au PIA mais aussi la loi ORE et l'apprentissage. Cette augmentation de ressources a permis à AMU de faire évoluer son organisation et ses missions et de se doter d'outils pour mieux répondre aux ambitions de l'université en matière de formation, de recherche et de développement de ses services soutien et support⁸⁵(C1).

6.1.b) Outils et process

La nouvelle gouvernance a décidé de faire réaliser un audit financier externalisé en 2020⁸⁶ afin de disposer d'une analyse financière indépendante portant sur la trajectoire budgétaire de l'université pour la période 2017 à 2020 et singulièrement sur sa soutenabilité en termes de masse salariale. Cet audit a fait l'objet d'une restitution en instances (comité technique et conseil d'administration).

De même, la DPCG produit un ensemble d'indicateurs, historisés sur 5 ans, adossés aux axes stratégiques et opérationnels du Projet d'Établissement⁸⁷. Ces indicateurs et les jalons associés présentés en points d'étapes annuels permettent à la gouvernance d'opérer des arbitrages éclairés en termes de trajectoire (C2).

L'université a mis en place un modèle de comptabilité analytique⁸⁸ par activités, inspiré du projet national « Connaissance des coûts » porté par l'AMUE, auquel elle a largement participé en tant

⁸³ Preuve [AMU-feuille de route adm. 22](#)

⁸⁴ Preuves [DAF : Présentation des CAC compte 2021 – CA du 15 mars 2022](#)

⁸⁵ Preuve [DAF : Rapport de gestion 2021](#)

⁸⁶ Preuve [DGS : audit financier 11-1-2020](#)

⁸⁷ Preuve [PrésentationTDB indicateurs mai 2021](#)

⁸⁸ Preuve [D1 R6C1 DPC PPT comptabilité analytique 2019](#)

qu'établissement expérimentateur. Cette méthode, qui donne lieu à production de rapports annuels, permet de connaître les coûts des différentes activités support et soutien de l'université, ainsi que les coûts complets des composantes et des laboratoires, secteurs disciplinaires, diplômés, étudiants, heure d'enseignement etc. Une nouvelle version est en cours de production en 2022, sur les données 2021.

Ce modèle de comptabilité analytique permet d'alimenter en données d'environnement chaque année les 3 outils de tarification qui ont également été développés (outil AUDE pointant sur le périmètre des diplômés d'établissement, outil TaPla pointant sur le périmètre des prestations de recherche et un outil de locations de salles, ADE) et de répondre à l'ensemble des problématiques de tarification, de frais de gestion et justification de subventions⁸⁹.

La trajectoire financière, établie par la DPCG en coordination avec les directions concernées (DAF, DDPI, DRH, AC) permet de vérifier la soutenabilité budgétaire et financière de l'établissement et sert en appui du dialogue stratégique de gestion avec les tutelles. La DAF l'utilise également pour présenter avec la DRH des scénarios pluriannuels de budgets auprès de la gouvernance mais aussi pour identifier les marges de manœuvre en prospective (ex : l'élaboration du plan pluriannuel d'investissement).

De même, le pôle pilotage de la DRH a créé un outil budgétaire dématérialisé permettant à l'ensemble des composantes et structures de programmer les moyens budgétaires en matière de ressources humaines dans une application dénommée « DEMAT CE » pour préparer la campagne d'emplois et renforcer la fiabilisation des données budgétaires. Le contrôle de gestion associé à cet outil assure une soutenabilité de l'offre d'emploi tout en permettant de répondre aux impacts budgétaires de mise en œuvre des mesures réglementaires nationales en matière d'emploi y compris pour le GVT.

Ainsi la DRH présente des scénarios d'évolution de la masse salariale chaque année en amont des éléments de cadrage du budget de l'année N+1. Ce dispositif, couplé à l'audit financier précité, a conduit la gouvernance à partir de 2020 à mettre en place des mesures de remédiation fortes lors des campagnes d'emplois 2021 et 2022 afin de maîtriser la trajectoire de la masse salariale sur la durée. Ainsi les deux campagnes d'emplois qui se sont succédées avec une réduction de mise à disposition en termes d'enveloppe de masse salariale lors des libérations de postes permettent maintenant de garantir à AMU un GVT contenu et maîtrisé. (C4)

AMU a également élaboré, selon ses axes stratégiques, différents schémas directeurs sur la période, le process d'allocation des moyens structurant alors le déploiement des actions associées, notamment : le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, le schéma directeur du handicap, le schéma directeur du numérique, le schéma directeur de la qualité de vie au travail.

Enfin l'université, via la DPCG, est partie prenante d'un projet communautaire d'entrepôt de données, et porte un projet de système d'information décisionnel (SID) basé sur un portail de data visualisation. Le projet développé depuis 2019 va permettre à l'établissement de disposer d'un portail décisionnel en affichage web pointant sur les principales activités pour en faciliter le pilotage stratégique par une visibilité accrue sur les données et les indicateurs pertinents. Pour ce faire, AMU a rejoint un consortium de 5 établissements travaillant sur le projet SIROCCO, mené sous l'égide de l'AMUE, et visant à la mise en place d'un entrepôt de données communautaire pour quatre domaines (finance – RH – formation – patrimoine). L'université s'est également dotée d'un outil⁹⁰ qui permet de construire des cartographies et tableaux de bord dynamiques par fonction et par domaine pour contribuer au pilotage stratégique de l'établissement (C3).

⁸⁹ Preuve [DPCG D1 R6C1 DESU économique low, D1R6C1 DPCG Guide AUDE 2021](#)

⁹⁰ Preuve [DPCG : Expérimentation domaine RH \(DIGDASH\)](#)

6.2. Les mises en œuvre opérationnelles de l'organisation du pilotage budgétaire

6.2.a) Les relations avec les composantes

L'établissement a mis en place un modèle critérisé d'allocation des moyens de formation, piloté par la DAF et la DPCG avec les composantes, permettant de répartir annuellement environ 16 M€ (C2). Cet outil permet d'objectiver les critères d'attribution d'une dotation composante pour couvrir les dépenses récurrentes de la formation initiale et il met en place des dispositifs vertueux à savoir le développement de ressources nouvelles, l'intéressement aux économies sur les dépenses centralisées et l'incitation sous forme de bonus à atteindre les cibles fixées.

Par ailleurs, AMU déploie un dialogue de gestion annuel qui est l'occasion d'organiser chaque année environ 40 ateliers techniques pilotés par la DAF et 20 à 30 conférences de moyens pilotés par les VP (RH, recherche et formation), la DGS ainsi que la DRH et la DAF.

L'université a fait évoluer le cadre du dialogue de gestion annualisé vers plus de stratégie avec des conférences de moyens permettant à chaque responsable de structure de présenter l'analyse de son exécution budgétaire au regard de son projet présenté lors du dialogue de gestion.⁹¹

Le dispositif actuel de mise en œuvre de la campagne d'emplois s'inscrit complètement dans le processus d'élaboration budgétaire et permet de répondre aux objectifs de remplacement d'effectifs et de création de nouveaux emplois en adéquation avec la stratégie de l'université.

Après avoir procédé à une simplification des maquettes budgétaires (Recherche), la DAF poursuit ses actions en faveur du dialogue de gestion (web AMUprojets développé en interne pour les projets sur source de financement PIA) et propose un accompagnement spécifique aux porteurs de projets.

Des outils d'élaboration budgétaire ont également été mis en place avec les unités recherche pour offrir un dialogue de gestion transverse et pratique associant plusieurs directions sous formes d'atelier, la mise en place d'un réseau métier des gestionnaires par le pôle recherche de la DAF afin de développer les échanges et connaissances réciproques des interlocuteurs et acteurs (rappel plus de 120 laboratoires au sein d'AMU)⁹²(C7).

6.2.b) La fonction patrimoine

Dans le contexte de la dévolution du patrimoine, AMU a constitué un budget annexe immobilier (BAIM), il permet le pilotage des dépenses et recettes associées aux services aux bâtiments et mises en œuvre par les directions centrales et les composantes et qui correspondent à un montant en autorisations d'engagement pour l'année 2022 de 146,9 M€.

L'établissement a également mis en place un plan pluriannuel d'investissement (PPI) fin 2021⁹³ à hauteur de 53 M€ afin de mieux cadrer et planifier l'ensemble des opérations d'investissement mobilisant le fond de roulement.

Par ailleurs, le pilotage des opérations du Plan Campus par ses équipes en étroite collaboration avec la DDPI, l'AC et la DAF permet d'assurer un suivi pluriannuel des engagements et de la trésorerie. AMU a souscrit en 2017 avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI) une convention pour le financement des opérations du Plan Campus avec un droit de tirage à hauteur de 127 M€. Après un premier investissement de 57 M€ en 2017 pour le Partenariat Public-Privé (PPP) Aix-Quartier des facultés, un second emprunt de 40M€ a été réalisé en octobre 2020 pour le PPP Campus Luminy 2017. Enfin, dans un objectif de soutenabilité budgétaire, AMU mène une réflexion relative à la valorisation ponctuelle du parc immobilier sachant que l'objectif du SPSI 2017-2022 de doubler sur la période les

⁹¹ Preuves [D1-R6C7-A5-DAF-Support présentation conférence de moyens 2022 exemple IUT octobre 2021](#)
[D1-R6C7-A10-DAF- Note technique AMIDEX BP 2022 PIA 19-07-21](#)

⁹² Preuve [D1-R6C7-A6-DAF- Réunion diapos information BP 2021 RECHERCHE](#)

⁹³ Preuve [D1R6C1 DAF PPI Présentation pour vote CA 15-12-21](#)

recettes « locatives » pérennes et ponctuelles est atteint avec un montant de 2.4M€ en 2020⁹⁴, soit une évolution de 290% des recettes sur la période.

6.2.c) Le pilotage pour A*Midex et les projets lauréats du PIA

A*Midex accompagne la réponse aux appels à projets du PIA 4 afin de renforcer les moyens de recherche et de formation pour répondre à des défis scientifiques et sociétaux majeurs, avec une attention portée à l'impact en termes de charge de gestion pour AMU.

Depuis 2016, ce sont de près de 210 M € issus d'appels sélectifs du PIA qui viennent participer à l'effort de structuration du site et compléter l'ensemble des actions ciblées financées directement sur les fonds A*Midex⁹⁵.

C'est la raison pour laquelle les équipes administratives qui gèrent les financements dédiés à l'Idex sont très impliquées dans l'organisation administrative et budgétaire de l'université, et une partie de celle-ci est directement affectée au sein des directions centrales de l'université⁹⁶ pour garantir une étroite coordination dans la mise en œuvre de toutes les actions, tout en respectant les spécificités de l'initiative d'excellence.

Concernant l'évaluation des actions d'A*Midex, une étude d'impact des financements A*Midex sur la production scientifique du site Aix-Marseille⁹⁷ a été réalisée. Ces analyses permettent de poursuivre ou non les actions, d'engager des mesures de remédiation, sans ainsi systématiser le renouvellement des appels à projets (C5

L'établissement a également opéré un renforcement du suivi et de l'évaluation des financements IdEx. La fondation universitaire, en tant que Service à comptabilité distincte (SACD), permet une traçabilité précise des fonds IdEx⁹⁸, en coordination avec la DAF, l'AC et la DPCG.

Par ailleurs, durant la période considérée, il y a eu une amélioration des critères d'octroi et du suivi des financements IDEX par un processus de sélection des projets lauréats transparent et impartial qui se découpe en 5 étapes et au cœur duquel se trouve l'expertise scientifique ou pédagogique (menée par des experts externes au site Aix-Marseille)⁹⁹; par un encadrement réglementaire plus clair des projets lauréats avec de fortes exigences, grâce au règlement financier A*Midex qui encadre les dépenses éligibles ainsi que les conditions de mise en œuvre des projets¹⁰⁰.

Enfin, s'agissant de l'impact économique de l'université, l'étude précitée, réalisée par BIGGAR, caractérise bien l'importance qu'a pu prendre AMU ces dernières années du fait de sa structuration ainsi que de son modèle de financement, et ce y compris vis-à-vis des autres universités Idex.

6.3. Principaux changements depuis 2017

- Organisation administrative robuste et fiabilité budgétaire : indicateurs historisés – modèle de comptabilité analytique par activité.
- Enjeux budgétaires partagés : modèle critérisé d'allocation des moyens – dialogue de gestion plus orienté vers la stratégie et la pluriannualité.
- Création d'un outil budgétaire RH pour la maîtrise des campagnes d'emplois en 2021.

⁹⁴ Preuve [DDPI RT A 0514 ENQ pat 2021 valorisation immobilière](#)

⁹⁵ Preuves [DGS : Communiqué de presse UDICE 3 juin 2021](#)
[DGS : Economic contribution of the university of Marseille](#)

⁹⁶ Preuve [56 bis PIA-SUIVI MS VF](#)

⁹⁷ Preuves [D1-R6C6-A*Midex-Etude impact bibliométrie-2019](#)
[D1-R6C6-A*Midex-Bilan LABEX-2021](#)

⁹⁸ Preuve [A*Midex : Suivi Projets consultation](#)

⁹⁹ Preuves [D1-R6C5-A*Midex-Procédure sélection projets-2021](#)
[D1-R6C5-A*Midex-Procédure gestion experts-2021](#)

¹⁰⁰ Preuve [D1-R6C5-A*Midex-Règlement financier-2021](#)

- SID en cours de déploiement.
- Qualité du pilotage budgétaire d'A*Midex et des fonds du PIA par AMU (fondation, directions centrales et agence comptable).

6.4. Améliorations en cours ou à envisager

- Le module finance du SID sera déployé à la rentrée 2022 tandis que la brique RH devrait être opérationnelle d'ici le début de l'année 2023.¹⁰¹ Le volet formation est en cours de conception puis AMU se portera candidate pour piloter la brique patrimoine dont la structure données - indicateurs est mature et disponible au sein de l'établissement. En effet le référentiel patrimoine est d'ores et déjà utilisé par les autres SI d'AMU (financier, RH, FIDES, EVRp, ADE...). Ce déploiement va nous permettre de mieux appréhender nos moyens et ressources afin de les mettre en corrélation avec notre offre de formation, de recherche et d'innovation.
- Au premier semestre 2022, l'université a mis en place un Comité de Pilotage du Budget Annexe Immobilier (BAIM) afin de renforcer le pilotage stratégique – politique et financier - des opérations immobilières (dont PPI) qui bénéficient d'une modulation spécifique dans notre outil financier.
- La DAF fait évoluer en 2022 le cadrage politique du budget pluriannuel avec la mise en place d'une Lettre d'Orientation Budgétaire portée par les VPs en charge de la stratégie – VPs Formation ; Recherche ; Richesse Humaine et Patrimoine ; A*Midex -, en préparation du débat d'orientation budgétaire.
- Cette année encore, AMU entame des travaux sous l'égide du ministère des finances, via la direction de la commande publique (DCP), dans le cadre du plan d'action des achats de l'État (PAE), en tant qu'établissement pilote avec quatre autres universités. Cette initiative d'analyse fine des segments d'achats et de l'ajustement de la stratégie d'achats devrait à terme permettre à l'université de dégager de nouvelles marges de manœuvre au service de la soutenabilité de ses actions.
- La DAF lance également la construction d'outil d'élaboration budgétaire (SDN 11) visant à simplifier et sécuriser les échanges avec les structures dans le cadre du process budgétaire en procédant à une consolidation plus fiable, en historisant les versions tout en permettant d'effectuer des simulations et de saisir les données dans les outils de suivi budgétaire.
- De façon plus générale, les équipes poursuivent leurs efforts de déploiement de nouveaux outils SI et d'amélioration des existants, afin de renforcer le pilotage d'ensemble de tous les moyens et de toutes les ressources de l'université - recherche et formation comprises - au sein d'un cadre cohérent (SID).

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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Objectiver par des processus de développement, de recrutement et des critères précis, l'articulation entre les missions de recherche et de formation.

¹⁰¹ Preuve [D1R2C4 DPCG Présentation gouvernance SID AMU](#)

7.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

La création d'une vice-présidence Richesse Humaine et d'une vice-présidence Qualité de Vie au Travail marquent la volonté de la nouvelle gouvernance élue en 2020 d'inscrire ces thématiques comme prioritaires. Elles sont garantes du déploiement d'une politique ressources humaines en adéquation avec la stratégie d'établissement.

7.1.a) Un engagement et un rôle sociétal

La responsabilité sociétale de l'établissement (RSE) est portée par un collectif de vice-présidences¹⁰² avec leurs directions d'appui et pilotée par le vice-président en charge de la vie des campus, de la qualité de vie au travail et de la sécurité au travail. Dans l'objectif de développer la dimension « socialement engagée » de l'université : c'est-à-dire une inclusion forte vis-à-vis des personnels pour ce qui concerne la politique de gestion des ressources humaines de proximité associée à un dialogue social soutenu et participatif avec l'ensemble des représentants du personnel mais aussi les associations étudiantes.

Les points saillants de cette politique sont les suivants.

Un **agenda social ambitieux**¹⁰³ a été mis en œuvre par la nouvelle gouvernance de l'établissement afin de construire une démarche concertée d'évolution des pratiques et de la politique RH autour de différents groupes de travail thématiques¹⁰⁴. Les représentants de l'administration et les représentants du personnel co- construisent des préconisations autour de trois axes principaux de transformation : la qualité de vie au travail, la mise en œuvre réglementaire des enjeux de la loi relative à la transformation de la fonction publique de 2019 (lignes directrices de gestion), la promotion de la pratique sportive au travail ou encore les enjeux relatifs au handicap. Les travaux de ces groupes aboutissent à des expérimentations de nouvelles modalités ou de dispositifs innovants en matière de ressources humaines (charte des échanges et espaces de travail ou EET¹⁰⁵).

De façon plus générale, toujours sur le plan du renforcement de la qualité de vie au travail et de la politique d'inclusion, la DRH est épaulée par la direction générale des services (cheffe de projet) pour la réalisation d'un baromètre social en 2022 qui permettra de mettre en place un observatoire social rigoureux fondé sur les attendus du personnel en matière de qualité de vie au travail ainsi que des différents niveaux de prévention.

Cette action fondée sur les attendus du personnel en matière de qualité de vie au travail, à compter de 2023 va permettre d'actualiser les données déjà recueillies ainsi que les actions du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail adopté en 2017¹⁰⁶ (C7).

L'action du **service commun d'action sociale et culturelle (SCASC)** s'organise autour de quatre objectifs stratégiques axés sur l'usager et la qualité du service : proposer une offre de service ambitieuse et plurielle qui s'adresse à tous, développer une démarche qualité, renforcer la visibilité et la lisibilité du SCASC auprès de tous et encourager un dialogue social constructif.

Ce service commun a pour mission d'accompagner tous les personnels dans leur vie personnelle et professionnelle, il dispose d'implantations par campus pour favoriser la proximité et assurer ainsi avec ses équipes et les assistantes de service social un maillage fort de l'action sociale et culturelle d'AMU. Le SCASC a fait l'objet d'un audit administratif et financier en 2018 qui a permis d'harmoniser les

¹⁰² Preuve [107 - AMU- lettres missions](#)

¹⁰³ Preuve [DRH 9 : bilan d'étape](#)

¹⁰⁴ Preuve [Agenda social](#)

¹⁰⁵ Preuve [Charte EET](#)

¹⁰⁶ Preuve [Plan amélioration QVT 2017](#)

procédures et de rendre plus transparente la sélection des demandes (organisation des campagnes d'inscription, tableau de bord des historiques par activité, tirage au sort en cas de tension), la création d'un dossier unique d'ouverture des droits, la simplification des formulaires, la mise en place d'un site web dédié ainsi que le développement d'un outil métier dédié aux assistants de service social (en 2021). De même, pour renforcer le dialogue social, des groupes de travail thématiques sont mis en place systématiquement en amont des conseils de gestion.

Le soutien de ce service contribuant au bien-être au travail (aide à la parentalité – restauration collective – vie des campus) se traduit par un effort financier conséquent de la part de l'établissement (C8).

Une action institutionnelle forte a consisté à transformer la vice-présidence déléguée à **l'Égalité Femmes-Hommes et Lutte contre les Discriminations (EFHLD)** en une vice-présidence *fonctionnelle*¹⁰⁷ et de la doter de nouveaux moyens humains et financiers (5 personnels chargés de mission avec 64HETD de prime/décharge). AMU opte, en janvier 2021, pour un nouveau logo, « Socialement Engagée », qui se traduit ensuite, d'un point de vue opérationnel, par un *plan d'action 2021-2023*¹⁰⁸ en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (déposé au MESRI le 30 avril 2021) comptant plus de 50 actions concrètes dont beaucoup s'appuient sur les résultats de la recherche. Ce plan accorde une place importante aux *formations des personnels sur les biais implicites de genre* telles que préconisées par la recherche en Cognition Sociale, la Commission Européenne (Horizon Europe), et le MESRI (circulaire du 18 juin 2020). Il a permis de mettre en place des sessions de sensibilisation de des comités de sélection des recrutements enseignants-chercheurs à compter de 2020 ou 21. Le *Rapport Social Unique*¹⁰⁹(RSU) de 2020 a été enrichi par de nouveaux indicateurs de parité et des rapports présentant des analyses plus fines au niveau des composantes, des départements, et des formations initiales). Par ailleurs, AMU remplace actuellement son **dispositif de signalement des violences sexuelles et sexistes (VSS)**¹¹⁰ par une nouvelle structure interne professionnalisée, située dans des locaux adaptés et dédiée à temps plein aux situations de VSS, LGBTIphobies, harcèlement moral, racisme et antisémitisme en créant trois postes dédiés dans le cadre de sa campagne d'emplois en 2022 pour une mise en place d'une équipe interventionnelle pluridisciplinaire avant la fin du premier semestre.

En matière de **lutte contre le handicap**, AMU s'est dotée en 2018 d'un schéma directeur¹¹¹, à l'issue d'une démarche participative de co-construction, comprenant quatre volets : étudiants, personnels, patrimoine mais aussi formation et recherche. La nouvelle gouvernance élue début 2020 s'est non seulement appropriée la démarche initiée par l'élaboration d'un SD Handicap mais l'a même amplifiée :

- En créant pour la première fois à AMU une vice-présidence dédiée à la santé et au handicap ;
- En l'inscrivant pleinement dans sa stratégie politique RSE, en lien et interactions avec les autres thématiques et vices présidences (richesse humaine, vie des campus et qualité de vie au travail ; égalité femme/homme).

C'est grâce à cet affichage politique fort ainsi qu'aux très bons résultats obtenus dans le cadre du plan pluriannuel précédent que le FIPHFP¹¹² a accepté de renouveler sa convention¹¹³, et sur des ambitions financières équivalentes à la première convention, ce qui est rarissime.

¹⁰⁷ Preuve [D1-R7C2-VP EFHLD-voté en CA le 14-01-20](#)

¹⁰⁸ Preuves [D1-R7C2-PAE-voté en CA le 22-06-21](#), [D1-R7C2-A1-DRH PAE 2021](#)

¹⁰⁹ Preuve [D1-R7C2-A2-DRH RSU 2020](#)

¹¹⁰ Preuve [EFHLD : ca 2011-11-23 dispositif de signalement](#)

¹¹¹ Preuves [Schéma Directeur du Handicap : programme pluriannuel 2018-2020](#)
[D1 R3C10 CA du 27mars2018](#)

¹¹² Preuve [DRH 23 : SD Handicap : Bilan de convention FIPHFP](#)

¹¹³ Preuve [DRH 23 : délib renouvellement convention FIPHFP 2022-2024](#)

Parmi les actions portées par AMU, un programme dédié au recrutement de doctorants en situation de handicap financé par A*Midex a été initié depuis 2020 (à raison de 4 postes par an en plus de l'unique poste sur financement du ministère). Et depuis 2021, une action complémentaire est prévue par A*Midex pour faciliter l'accompagnement individualisé de ces doctorants (financement par exemple de missions de terrain). De même, lors de l'appel 2021 des chaires d'excellence A*Midex, un poste a été fléché pour le recrutement d'une personne en situation de handicap.

7.1.b) Une politique de recrutement qui se veut ambitieuse et attractive

AMU a obtenu en avril 2021 le label européen « *Human Resources Strategy for Researchers* » (HRS4R). Cette labellisation s'articule avec les schémas directeurs de l'université en cours, les objectifs du contrat d'établissement ainsi que l'agenda social. Le plan d'action qui est organisé en 38 actions prioritaires, vise à améliorer les pratiques de l'université liées au recrutement et au cadre d'exercice des chercheurs (carrière et QVT)¹¹⁴. Il porte également sur la formation et l'accompagnement des doctorants, l'accueil des chercheurs en mobilité, les pratiques d'Open Science, l'égalité femmes-hommes ou les sujets d'éthique et d'intégrité scientifique.

Plusieurs dispositifs financés par l'Idex viennent en appui de la politique d'attractivité du site.

Le programme Chaire d'Excellence d'A*Midex vise à attirer et stabiliser des enseignants, enseignants-chercheurs et des chercheurs d'exception, de rang international, sur des projets structurants contribuant à la stratégie du site. 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.

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).

En termes d'attractivité toujours, l'établissement s'est saisi des nouvelles modalités de recrutement offertes par les réformes récentes (LTFP ou LPR) en mettant en œuvre des chaires de professeur junior¹¹⁵, des CDD de projet ainsi que des contrats de missions scientifiques adossés à une grille revalorisée des rémunérations en vue d'attirer des profils d'experts de haut niveau et ainsi mieux répondre aux besoins des programmes de recherche (C1).

Une attention particulière est accordée aux nouveaux MCF qui sont accueillis depuis 2021 par les vice-présidents Formation, Recherche et RH lors d'une journée de présentation des instances et politiques RH¹¹⁶.

De même, les présidents de comités de sélection sont réunis avant chaque campagne de concours par les mêmes vice-présidents afin de se voir rappeler les priorités de l'établissement (pédagogie innovante, lien formation-recherche, lutte contre l'endo-recrutement, égalité femmes-hommes, etc.). Par ailleurs, dans le cadre du contrôle AFA (agence française anti-corruption) début 2021, l'établissement a mis en place dès le printemps 2021 un groupe de travail afin de définir une cartographie des risques dans le but de sécuriser les recrutements¹¹⁷. Elle vient compléter le dispositif de la commission de déontologie et du référent déontologue (C2).

Enfin les procédures de recrutement des agents BIATSS ont été formalisées, diffusées et sont appliquées par la DRH centrale et les DRH Campus¹¹⁸. Ces dernières font l'objet actuellement de révisions afin de s'adapter à l'offre de service renouvelée de la DRH. L'établissement dispose d'un

¹¹⁴ Preuve [DRH 2 : HRS4R-plan d'action](#)

¹¹⁵ Preuves [Profils des 4 CPJ obtenus en 2022](#)

¹¹⁶ Preuve [Programme de la formation MCF 2021](#)

¹¹⁷ Preuve [GT processus DRH - déontologie 25_05_2021](#)

¹¹⁸ Preuve [Procédures de recrutement agents biatss](#)

service du recrutement au sein du pôle développement RH de la DRH avec des chargés de recrutement et d'un outil moderne de traitement et de suivi des candidatures.

7.1.c) Un accompagnement renouvelé des parcours professionnels et des carrières

- **Une offre de service proposée par la DRH**

L'accompagnement des parcours professionnels qui s'appuie sur un schéma directeur adopté en conseil d'administration lors de sa séance d'avril 2018¹¹⁹ est caractérisé également par le déploiement de l'offre de service des DRH Campus orientée vers le bilan de compétences, le déploiement des comptes personnel de formation, la mobilité et le reclassement, la formation continue et la préparation aux concours.

Un service d'accompagnement individualisé a également été créé au sein de la DRH afin de proposer des méthodes de reclassement individualisées au plus près de la situation d'emploi des agents concernés (suivi des prescriptions du comité médical ou des aménagements de postes en lien avec la médecine du travail, le retour après une absence pour raisons de santé ainsi que le reclassement professionnel¹²⁰).

De même, l'établissement a approuvé récemment une très forte augmentation des crédits¹²¹ dévolus au plan de développement des compétences avec notamment le déploiement du compte personnel de formation afin d'impulser et de soutenir l'accompagnement de 50 projets d'évolution professionnelle pour la première année du déploiement.

Une charte de la mobilité des agents BIATSS est venue compléter le dispositif¹²² (C4). Elle a été confortée par le déploiement d'un portail web de recrutement¹²³ en fin d'année 2021 qui facilite l'accès à l'offre d'emplois ainsi que les candidatures en ligne.

- **Une politique indemnitaire attractive**

La politique indemnitaire en direction des personnels BIATSS a fait l'objet de trois réévaluations successives depuis la fusion (2012, 2017 et 2020) à hauteur d'un million d'euros à chaque fois. Cet effort financier significatif permet à l'établissement de rétribuer les agents à hauteur de leur investissement et de rester très attractif sur le site¹²⁴.

La récente réforme du RIFSEEP s'est traduite par la création de groupes par fonction et niveaux de responsabilité élaborés à partir d'un système de cotation des emplois de l'établissement. Cette démarche a été affinée et ajustée en 2021 dans un souci de juste concertation avec les organisations syndicales¹²⁵.

L'université a mis en place des dispositifs qui lui sont propres dans l'objectif de favoriser aussi bien l'investissement dans la formation, à travers la prime d'excellence pédagogique, que les succès individuels aux appels d'offre européens avec la prime ERC ou pour coordination de projet¹²⁶.

Les agents contractuels (BIATSS ou CDI enseignants-chercheurs LRU) bénéficient d'un régime spécifique, qui sans être au même niveau que celui des titulaires, permet néanmoins de leur offrir une rémunération plus attractive.

- **Des carrières à déverrouiller**

S'agissant des personnels enseignants-chercheurs, la nouvelle équipe de gouvernance a souhaité « déverrouiller » les possibilités de promotion pour les nombreux MCF le méritant. Pour ce faire, des

¹¹⁹ Preuve [SDRH - bilan et fiches actions vfinale](#)

¹²⁰ Preuve [DRH 33 : APAMU – cellule Reconversion, reclassement, réintégration](#)

¹²¹ Preuve [DRH 34 : Bilan 2021 et perspectives 2022](#)

¹²² Preuve [DRH 27 : délib-chartre mobilité](#)

¹²³ Preuve [Digitalisation du processus de recrutement](#)

¹²⁴ Preuve [Grille IFSE](#)

¹²⁵ Preuve [DRH : bilan d'étape agenda social](#)

¹²⁶ Preuve [Horizon2020.Mesures incitatives AMU-Communication](#)

« chapeaux » de poste de PR ont été créés, et financés en très grande partie par la suppression du poste du lauréat MCF, en vue d'être pourvus par la voie de l'article 46-3 du décret statutaire¹²⁷. Ce dispositif a été complété par celui issu de la LPR dit de « repyramidage » pour lequel AMU a obtenu 35 possibilités pour 2021 et 2022.

Les critères d'avancement ont également fait l'objet d'une révision en 2020 pour mieux en prendre en compte toutes les facettes du métier notamment l'enseignement¹²⁸.

S'agissant des personnels BIATSS, les lignes directrices de gestion (LDG) en matière de promotion ont été mises en œuvre et AMU a adopté ses propres lignes directrices¹²⁹ début 2022 (C5).

La carrière des personnels contractuels est régie quant à elle par une charte spécifique¹³⁰.

7.2. Principaux changements depuis 2017

- Dialogue social privilégié et encouragé.
- Engagement social : marqueur de l'identité d'AMU.
- Dispositif innovant de signalement des violences sexuelles et sexistes (VSS).

7.3. Améliorations en cours ou à envisager

- La politique de gestion des ressources humaines doit impulser une gestion prévisionnelle pluriannuelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) au sein de l'établissement. L'ensemble des étapes nécessaire à l'élaboration de cartographie des emplois, des postes et des compétences est en cours d'élaboration¹³¹ au sein d'un service dédié à travers l'élaboration d'un schéma directeur. Cette cartographie opérationnelle va permettre de sécuriser la connaissance de l'emploi et des compétences actuelles au sein de l'établissement et sera un outil d'aide à la décision à la disposition de la gouvernance afin d'effectuer les décisions optimales en matière d'arbitrage sur la question des emplois afin d'adapter également la politique de reclassement, de mobilité et de recrutement pour les années à venir. Elle permettra d'éclairer sur les postes en tension, en transformation et en disparition comme d'anticiper les nouveaux besoins notamment eu égard aux nouveaux appels à projets dont l'université est lauréate (C3).
- Des travaux concernant la proposition de déploiement du complément indemnitaire annuel (CIA) pour les personnels BIATSS sont actuellement entamés au sein de l'établissement. La maîtrise du GVT ainsi que les projections de départs en retraite pour les cinq prochaines années devraient nous permettre de soutenir ce dispositif¹³².
- Les enseignants-chercheurs et enseignants ont vu leur régime indemnitaire modifié par la mise en œuvre du RIPEC (régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs) en 2022. Là encore, l'établissement a profité de la réforme pour revaloriser soit les montants, soit le volume de primes à attribuer.
- Un audit du logiciel SIHAM réalisé en 2021 a permis d'établir le plan de charge de la mise en œuvre des correctifs à apporter en termes de protocole de saisie, notamment. La prise en compte des recommandations formulées devrait permettre de fiabiliser le SIRH durablement d'ici moins d'un an¹³³.

¹²⁷ Preuve [Nombre de concours PR 46-3 entre 2012 et 2022](#)

¹²⁸ Preuves [Grille et critères d'avancement EC, CA 2021.11.23 14 Avancement local EC 2021](#)

¹²⁹ Preuve [LDG AMU à produire : nouveau libellé LDG AMU](#)

¹³⁰ Preuve [Charte ANT](#)

¹³¹ Preuve [DRH 17 : GPEEC approche](#)

¹³² Preuve [DRH CIA 2022](#)

¹³³ Preuve [DRH 13 20220318-copil SIRH](#)

- En termes de simplification et de dématérialisation, AMU doit déployer pour l'ensemble des agents un « portail agent » qui recueille les informations essentielles en termes de carrière et d'emploi à destination de l'agent et également pour les encadrants.
- La gestion des temps est également impulsée avec le développement d'une application OHRIS baptisée CHRONOS depuis l'automne 2022 afin de dématérialiser le dépôt de jours de congés du personnel BIATSS. Cette application permet ainsi de sécuriser la gestion des temps de travail avec l'administration d'un planning de suivi qui facilite la prise en compte des situations de travail (distanciel/présentiel/absence)¹³⁴ pour les équipes encadrantes.
- Pour ce qui relève du plan du renforcement de la qualité de vie au travail et de notre politique d'inclusion, la DRH est épaulée par la direction générale des services (cheffe de projet) pour la réalisation d'un baromètre social en 2022 qui permettra de mettre en place un observatoire social rigoureux fondé sur les attendus du personnel en matière de qualité de vie au travail ainsi que des différents niveaux de prévention. Cette action fondée sur les attendus du personnel en matière de qualité de vie au travail, à compter de 2023 va permettre d'enrichir et d'actualiser les données.
- Un axe expérimental mérite également d'être évoqué : un projet de partenariat avec les organismes de recherche sur le territoire est également en cours afin de permettre des parcours de mobilité croisée pour les personnels ITA des laboratoires (CNRS, INSERM, IRD). L'objectif est de mettre en œuvre une campagne de mobilité commune (type NOEMI au CNRS) pour les organismes et AMU en début d'année, cette opération innovante devrait se concrétiser à compter de début 2023.
- Enfin, le vice-Président Richesse humaine est également le responsable scientifique et technique (RST) du programme IDEAL (appel Idées du PIA 3). Ce dernier comprend la création d'une école de développement des talents avec les partenaires de l'Idex, outil qui contribuera à la gestion prévisionnelle des compétences eu égard aux évolutions organisationnelles à venir. L'équipe projet a été recrutée en fin d'année 2021 et le travail de collaboration avec les équipes A*Midex et de la DRH a démarré début 2022. Cette école vise à développer trois programmes : un programme de formation des personnels, un programme de développement des talents en direction des hauts potentiels et un programme de développement académique en direction des chercheurs et post-doctorants. En complément de ce nouveau dispositif, des actions pour promouvoir le mentorat seront conduites dans le cadre du label HRS4R (C6).

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Comblement du retard en matière de politique d'accessibilité : mise en œuvre de l'Agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP).
- Finalisation du SPSI et analyse précise des conditions et de l'intérêt de la dévolution pour l'établissement.

Engagements du contrat quinquennal

- Utilisation de la dévolution du patrimoine comme un levier de la modernisation de l'action patrimoniale.
- Utilisation de la transition énergétique comme un enjeu patrimonial majeur.

¹³⁴ Preuve [DRH 15GVT VI Projet OHRIS congés](#)

- Atteinte d'un niveau raisonnable de maintenance, amélioration de la sûreté et de la sécurité des sites.
- Intégration dans les nouveaux programmes d'un objectif de valorisation.

8.1. Déclinaison d'une stratégie patrimoniale sur tout le territoire

AMU a défini des priorités stratégiques claires lors de l'adoption de son SPSI en 2018, à savoir l'amélioration des connaissances du patrimoine (tant dans ses aspects techniques, environnementaux qu'économiques), l'accroissement de la performance immobilière (tant dans ses aspects d'occupation de l'espace que dans la gestion), la maintenance et l'exploitation, l'inscription dans la démarche stratégique quinquennale de l'établissement comme outil de développement¹³⁵.

8.1.a) Une connaissance du parc immobilier maîtrisée

L'université a mis en place des outils visant à connaître son patrimoine bâti et non bâti. Le Système d'informations patrimoniales (SI PAT) est aujourd'hui un élément majeur permettant une vision globale du parc.

L'élaboration en interne du SPSI 2017-2022¹³⁶ a offert l'opportunité à l'établissement de mobiliser l'ensemble des directions métiers et composantes, de constituer une première image à date et de dessiner une stratégie patrimoniale en adéquation avec le constat relatif, notamment, à l'accessibilité, la sûreté, le GER et la maintenance¹³⁷.

Depuis, AMU élabore annuellement des tableaux de bord de suivi en lien notamment avec une enquête annuelle, et pour ce faire, la DDPI a rédigé une procédure spécifique¹³⁸ avec les experts métiers permettant de fiabiliser les remontées d'informations à l'échelle de l'ensemble du parc¹³⁹. Le taux de complétude du référentiel technique (RT) qui permet d'élaborer les indicateurs dans l'outil d'aide à la Décision (OAD) pour AMU est très satisfaisant avec une université qui se classe en 6^{ème} position dans le bilan annuel transmis par le MESRI¹⁴⁰.

Le MESRI a d'ailleurs sollicité AMU sur son expertise dans le cadre des évolutions nécessaires de l'outil RT/OAD¹⁴¹.

La connaissance de l'occupation du parc immobilier, de ses usages, du ratio d'intensité d'occupation contribue à la construction d'une stratégie et une maîtrise du devenir de son parc immobilier - les actifs immobiliers de l'université¹⁴².

La mise en place d'un référentiel des études pré-opérationnelles et de ratios cibles par profil d'utilisateur, type d'usage... permet à l'université de mesurer et préciser ces objectifs d'optimisation de son parc en lien avec la soutenabilité budgétaire du parc occupé et le potentiel de valorisation.

S'ajoute à cela le recueil de l'occupation des tiers occupants au sein du parc AMU qui contribue à l'appréhension des espaces valorisés et du potentiel valorisable.

¹³⁵ Preuve [D1-R8-DDPI- Pat spsi 2016-2020 PPT visite DGFIP 23-11-2017](#)

¹³⁶ Preuves [D1-R8C1-A10-DDPI-PAT SPSI 2016-2020 Avis MESRI-Sept 2018](#)

[D1-R8C1-A9-DDPI-PAT SPSI 2016-2020 Avis DIE-Oct 2018](#)

¹³⁷ Preuve [D1-R8C1-A1-DDPI-SIPAT Indicateurs de suivi SPSI-Oct 2020](#)

¹³⁸ Preuve [D1-R8C1-A2-DDPI-PR SIPAT Procédure collecte référentiel données AMU](#)

¹³⁹ Preuves [D1-R8C1-A3-DDPI-Tableau de bord enquête patrimoine commenté-Nov 2020](#)

[D1-R8C1-A4-DDPI-SIPAT Tableau de bord interactif-Avril 2020](#)

¹⁴⁰ Preuve [D1-R8C1-A5-DDPI-SIPAT Bilan comparatif ESR 2020](#)

¹⁴¹ Preuves [D1-R8C1-A6-DDPI-REX-OAD MESRI 10-10-2021](#)

[D1-R8C1-A7-DDPI-CR club U RT-OAD ESR 14-10-21](#)

¹⁴² Preuve [D1-R8C2-A1-DDPI- PAT- procédure recensement des occupations](#)

8.1.b) Cartographie de la fonction patrimoine et de son expertise

Enfin, la fonction patrimoniale est organisée autour d'un ensemble de directions, de services et d'équipes qui assurent directement les missions associées ou interviennent comme expert ¹⁴³:

- La Direction du Développement du Patrimoine Immobilier (DDPI).
- La Direction de l'Exploitation du Patrimoine et de la Logistique (DEPIL).
- La Direction de l'Hygiène de la sécurité et de l'environnement (DHSE).
- La Direction du Développement Durable (DDD).
- Les services techniques des composantes.

Dès 2017, AMU a réalisé une enquête fonction patrimoine mettant¹⁴⁴ en exergue les ETP associés à ces missions. Cette enquête en cours de mise à jour à l'aune d'un futur SPSI permettra de mesurer les évolutions métiers depuis ces 5 dernières années.

Via les objectifs du SPSI 2017-2022, il s'agissait également de doter l'établissement d'une organisation et de compétences adaptées aux enjeux présents et futurs tels que la dévolution, la transition énergétique ou la valorisation du patrimoine. L'organisation de la fonction patrimoniale devant être en adéquation avec les objectifs attendus et les moyens mis en œuvre.

On peut, d'ores et déjà, évoquer des évolutions avec notamment l'existence de la fonction économiste de flux et le recrutement d'un juriste immobilier au sein des directions patrimoine en lien avec la maîtrise des consommations et les objectifs du décret tertiaire, la dévolution du patrimoine ainsi que sa valorisation (C2).

L'université dispose d'une culture de l'élaboration de schémas directeurs patrimoniaux thématiques, sectorielles, géographiques.

Ces outils de planification qui font l'objet de mises à jour permettent à l'université de décliner sa stratégie immobilière et de solliciter et/ou chercher les financements afférents à la réalisation des étapes opérationnelles présentées dans le scénario validé.

Dans une période de recomposition du paysage institutionnel (création de la Métropole, redéfinition des missions des rectorats, ..) et dans une dynamique d'université propriétaire de son patrimoine, ces réflexions sont autant de moyens d'échanges avec les tutelles (rectorat, RPIE, MESRI) et les autres acteurs du territoire et offrent l'opportunité d'une vision partagée d'aménagement des sites universitaires en lien avec la stratégie de recherche, de formation, du monde socio-économique et des territoires urbains limitrophes.

Cette dynamique de partage permet à l'établissement de bénéficier d'un accompagnement notable des partenaires dans le cadre de ses programmes immobiliers (plan campus, CPER, Plan de relance).

Sur la période 2015-2020 l'université a mis en œuvre 110.3M€ de grands projets financés à hauteur de 37% par l'Etat et 61% par les collectivités et 3% par AMU au profit de 22 opérations.

Sur la même période l'université a mené 9 opérations financées par la dotation campus pour un montant de 211.8M€ sur Aix-en-Provence et Marseille Luminy.

Les projets issus du SPSI sont financés à hauteur de 64.5M€ pour le Plan de relance et de 107.4M€ pour le CPER 2022-2027 dont 61,79 % des collectivités.

Par ailleurs le travail de programmation fine et de soutenabilité financière a permis à l'établissement en 2021 de voter un PPI volet immobilier à hauteur de 41M€ sur la période 2021-2025 financé sur le fonds de roulement et des crédits de la Contribution de Vie Etudiante et de Campus (CVEC).

L'obtention de la dévolution du patrimoine¹⁴⁵ a accentué le rôle d'acteur du territoire pour l'université qui s'inscrit dorénavant avec les collectivités dans une logique plus affirmée d'aménageurs. Les

¹⁴³ Preuves [DDPI CS DDPI-FS VF](#), [DDPI ORG CR réunion CS IUT-ESPE](#)

¹⁴⁴ Preuves [DDPI 150421 CR CDS campus santé](#), [150525 CDS Médecine DEPIL V3](#)

¹⁴⁴ Preuves [D1-R8C2-A2-DDPI-PAT SPSI 2016-2020 Extrait volet RH](#)
[D1-R8C2-A3-DDPI-PAT SPSI 2016-2020 Annexe 4 Moyens humains-Oct 2017](#)

¹⁴⁵ Preuves [D1-R8C3-A4-DDPI-ACTE DEVOLUTION Convention signée-Avril 2019](#)
[D1-R8C3-A5-DDPI-ACTE DEVOLUTION-Décision de transfert signée-Avril 2019](#)

interactions entre les structures en charge de la gestion des parcs immobiliers sont désormais récurrentes dans un objectif commun d'optimisation et de régularisation. Dans le cadre des révisions des documents de planification urbaine, 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 communs afin de solliciter et/ou orienter les évolutions du plan de déplacement urbain au regard des besoins des usagers de l'université. L'université s'emploie à échanger avec les autres acteurs locaux sur leurs stratégies propres afin d'assurer une cohérence et une lisibilité de l'action publique territoriale locale¹⁴⁶(C3).

Par ailleurs, l'université mène une réflexion prospective à moyen et long termes (15 ans) permanente sur l'adaptation et la pérennisation de son parc immobilier.

Les modalités de pilotage de ces études contribuent à l'efficacité des programmes opérationnels déclinés. AMU s'est dotée d'un d'outil référentiel permettant d'échanger avec l'ensemble des parties prenantes de l'établissement sur une base commune de nomenclature et de dimensionnement¹⁴⁷.

L'adéquation des espaces construits ou réhabilités aux besoins de l'enseignement et de la recherche est la base du travail des équipes. La modularité, la flexibilité, et l'évolutivité sont désormais des sujets centraux des projets immobiliers¹⁴⁸.

Par ailleurs, la mesure des nouvelles attentes des usagers sur les volets formation, recherche et vie de campus est prise en compte avec notamment l'impact des nouvelles modalités de travail et de formation à distance qui ont subi une accélération du fait de la crise sanitaire (C4).

L'établissement propriétaire de 90% des locaux occupés gère le parc immobilier nécessaire à ses missions et à l'accompagnement de services aux usagers et à la recherche dans un soucis de soutenabilité budgétaire et de démarche partagée avec les partenaires publics et privés du territoire. L'université fait un travail tout particulier sur l'optimisation des conventions de mise à disposition par des tiers au profit de ses missions, par exemple avec le département pour les Inspe¹⁴⁹. Des échanges privilégiés sont établis avec les services des collectivités afin d'optimiser l'utilisation d'équipements collectifs propriétés de l'université ou de la collectivité notamment avec la Ville d'Aubagne et la ville de Marseille¹⁵⁰. L'établissement met des espaces à disposition de tiers publics ou privés dont les activités concourent à sa performance et à la qualité de vie des usagers dans une recherche d'équilibre entre le service et la valorisation nécessaire du parc immobilier¹⁵¹(C5).

8.1.c) Nouveaux caps au service de la transition énergétique

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière fixait déjà une politique de transition énergétique et environnementale du patrimoine immobilier de l'établissement.

A ce titre, AMU œuvre au suivi des consommations énergétiques de l'université et identifie, dans le cadre des projets, l'impact des dispositifs envisagés pour réduire l'impact carbone d'Aix-Marseille Université¹⁵².

L'université s'est également inscrite dans la démarche PEEC 2030¹⁵³ avec la déclinaison de projets pilotes. Cette action initiée par France Universités part du principe que sans démarche active pour

¹⁴⁶ Preuve [D1-R8C3-A3-DDPI-CPER 21-27 Réunion présentation projets Juin 2021](#)

¹⁴⁷ Preuves [D1-R8C4-A1-DDPI-Référentiel pré-op 22-04-2021](#)

[D1-R8C4-A2- DDPI Référentiel Innov pédagogique](#)

¹⁴⁸ Preuves [SIMMAR D1-R8C4-A4-DDPI-SIMMAR Programme urbain et fonctionnel](#)

[D1-R8C4-A5-DEPIL-PPT 63 CANEBIERE CHSCT-0721](#)

[D1-R8C4-A6-DEPIL-Pharo BatA-DEPIL-211217](#)

¹⁴⁹ Preuve [D1R8C5 DDPI acte A105 convention 1992CG13 IUFM](#)

¹⁵⁰ Preuve [Convention équipements sportifs ville d'Aubagne](#)

¹⁵¹ Preuves [D1R8C5 DDPI acte convention crous AMU Schuman avec annexes](#)

[D1R8C5 DDPI acte M2010-10 convention AAA](#)

¹⁵² Preuves [D1-R8C6-A3-DEPIL-2021 Indicateurs Energie AMU](#)

[DDPI : dépenses Energie AMU 2020](#)

¹⁵³ Preuve [D1-R8C6-A10-DDPI-PEEC 2030](#)

maîtriser les dépenses des universités notamment les coûts liés au fonctionnement de nos bâtiments, les dépenses vont être exponentielles.

Dans cette dynamique AMU a postulé à plusieurs appels à projet dont le Plan de Relance et le projet Tigre pour lesquels elle est sortie lauréate à hauteur de 64 M€.

A l'issue des travaux France Relance, au plus tard en 2024, les gains annuels énergétiques sont estimés à 24 500 MWh, soit 23% de consommation de moins par rapport à 2019, et 5 038 tonnes de CO₂, soit une amélioration de 34% de l'empreinte environnementale¹⁵⁴.

Par ailleurs, les projets financés grâce au CPER 2022-2027 participeront aux objectifs de transition énergétique avec notamment un projet spécifique « campus basse énergie » pour les campus de Saint Jérôme et de Château Gombert (site Etoile).

AMU a également mis en place une démarche d'intéressement financier des composantes aux économies d'énergie qui permet de les responsabiliser, avec la mise en place d'un dispositif dédié (bonus / malus budgétaire¹⁵⁵).

Depuis 5 ans, la part d'énergie renouvelable est en constante hausse pour atteindre en 2020, 6,8% du mix énergétique (raccordements successifs de sites et constructions neuves aux chaufferies biomasse, géothermie marine). L'objectif fixé est de 32% d'énergie renouvelable en 2030. Le projet de chaufferie biomasse du campus Luminy (82 000m²) pour un coût de 4,5M€ les¹⁵⁶ projets d'autoproductions photovoltaïques financées par le Plan de Relance, permettront de s'approcher de cette cible.

Enfin le projet global d'établissement d'une stratégie énergie sera concrétisé en 2022 dans le cadre de l'élaboration du nouveau SPSI (C6).

8.2. Principaux changements depuis 2017

- Cartographie de la fonction patrimoniale et de son expertise.
- Succès au plan de relance fondé sur une parfaite connaissance et maîtrise de la fonction patrimoniale.

8.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Une étude permettant d'appréhender le parc d'AMU selon l'axe de la valorisation a été réalisée. Des expertises immobilières ont été menées sur 5 sites de l'établissement en vue de cession ou mise à disposition de longue durée¹⁵⁷. L'université devra donc se déterminer pour renforcer les produits de la valorisation de son patrimoine.
- Par ailleurs, l'université travaille, en interne, selon une logique de mutualisation des espaces d'enseignement afin de garantir une intensité d'usage et dimensionner/libérer le potentiel valorisable. Le recensement des tiers occupants dans le cadre de l'enquête annuelle participe de la fiabilisation de l'occupation du parc et des mises à disposition afférentes. Toutefois, des obstacles à l'optimisation du parc immobilier sont identifiés : nécessité de réaliser des travaux d'adaptation et capacité des acteurs à modifier leur rapport au poste de travail avec la création d'espaces partagés.
- L'objectif du contrat quinquennal visant à utiliser la « dévolution » comme un levier de modernisation de l'action patrimoniale a effectivement joué un rôle dans l'appréhension du parc immobilier d'AMU. La crise sanitaire a toutefois impacté le déploiement de ces actions qui reprennent aujourd'hui et les démarches relatives à la valorisation sont désormais intégrées dans la soutenabilité financière. C'est la raison pour laquelle AMU engage actuellement un

¹⁵⁴ Preuve [D1-R8C6-A6-DEPIL-Synthèse Plan de Relance - Financements et gains](#)

¹⁵⁵ Preuve [D1-R8C6-A4-DEPIL-2021-03 Simulation intéressement économies énergie VF](#)

¹⁵⁶ Preuve [D1-R8C6-A9-DEPIL-OF NI2 Diaporama Synthèse](#)

¹⁵⁷ Preuve [D1-R8C5-A1- DDPI- AMU Valorisation Synthèse 15-02-2019](#)

recrutement de chargé d'études pré-opérationnelles pour porter spécifiquement le volet valorisation ainsi que le montage opérationnel des actions décidées.

DOMAINE 2 : 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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- La dynamique de restructuration qui a permis une meilleure cohérence scientifique et une plus grande visibilité à poursuivre.
- Poursuivre le travail avec les unités de petite taille pour qu'elles puissent accéder aux appels A*Midex.
- Être attentif au devenir des Labex.
- Poursuivre la simplification administrative de gestion des unités.
- Redynamiser les actions avec le CHU.

Les engagements du contrat quinquennal

- Création d'instituts d'établissement renforçant le lien formation et recherche.
- Renforcement de l'interdisciplinarité.
- Développement à l'international au travers de cibles identifiées.
- Renforcement de la politique partenariale de site avec les organismes nationaux de recherche.
- Renforcement de l'accompagnement des structures de recherche au dépôt de projets (ERC notamment).

9.1 État des lieux et réalisations depuis 2017

9.1.a) Choix stratégiques

- **La trajectoire et l'identité d'AMU autour d'axes prioritaires**

AMU fonde son développement sur plusieurs axes prioritaires qui marquent son identité et forgent sa feuille de route pour conforter l'excellence de l'établissement et son attractivité (R9C1) :

- Faire de **l'interdisciplinarité** un outil stratégique et transformant en capitalisant sur l'héritage du potentiel recherche pluridisciplinaire résultant de la fusion des trois établissements d'Aix-Marseille.
- Développer des actions structurantes pour renforcer les **liens Formation/Recherche**.
- Positionner AMU, forte de sa capacité de recherche pluridisciplinaire, comme un acteur majeur de **l'innovation** pour accroître le transfert et la valorisation des résultats de la recherche auprès des partenaires socio-économiques et culturels.
- **Affirmer et accroître la dynamique de sa politique de site**, co-construite et relayée notamment au sein de l'Idex (A*Midex) et de sa gouvernance.
- **Confirmer son engagement européen** au niveau des programmes européens de recherche et de l'alliance CIVIS (université européenne citoyenne créée en 2019 comportant un volet dynamique en matière de recherche RIS4CIVIS).

La définition de cette trajectoire a conduit AMU à **créer dès 2018 des instituts d'établissement**. Ces instituts représentent des vecteurs d'innovation entre **formation et recherche**, couvrant un large spectre de thématiques d'excellence **interdisciplinaires** et capitalisés sur l'activité développée à la fois

par les dix LABex créés sur le site en 2010-2011¹⁵⁸ et les cinq Pôles de Recherche Interdisciplinaires et Intersectoriels (PR2I) : Énergie, Environnement, Humanités, Santé et Sciences de la Vie, Sciences et technologies, créés en 2013^{159 160}. Ils s'inscrivent dans la lignée des instituts Convergences 2017 – 2025 (CenTuri, ILCB) et des écoles universitaires de recherche 2018-2027 (nEUro*AMU, AMSE). Aix-Marseille Université compte aujourd'hui **18 instituts d'établissement**¹⁶¹; le label d'Institut s'est élargi récemment à l'institut d'études avancées **IMERA** et à l'institut de Convergences **Centuri** dans le but de pérenniser ses activités.

Financés sur les fonds de l'Initiative d'Excellence, ces instituts entendent déployer une culture de formation interdisciplinaire par et pour la recherche, en impliquant notamment des partenaires socio-économiques dans une offre de formation renouvelée. Autour d'une thématique forte, Ils s'inscrivent dans une démarche à vocation internationale pour répondre précisément à des défis scientifiques et sociétaux majeurs, notamment en cohérence avec les objectifs internationaux en matière de développement durable préconisés par l'UNESCO, selon l'approche transdisciplinaire de la science de la durabilité. (R9C1 & R9C6).

La feuille de route d'AMU en matière d'innovation est par ailleurs marquée par **la création en 2018 de la Cité de l'Innovation et des Savoirs d'Aix Marseille (CISAM)** qui prend appui sur une volonté partagée et un véritable travail collectif au niveau du site (AMU, Région Sud, Métropole Aix-Marseille) en faveur du développement économique et du rayonnement territorial et s'inscrit naturellement dans l'écosystème local de l'innovation. La CISAM met en œuvre une approche intégrée et ouverte de l'innovation visant à accroître l'emploi, l'attractivité du territoire en valorisant les compétences scientifiques du site d'Aix-Marseille.

Enfin, l'université entend jouer un rôle qui lui semble indispensable en matière de médiation scientifique. La mission de diffusion de la culture scientifique coordonnée par un **vice-président culture et patrimoine scientifiques**, et assurée par une **cellule de culture scientifique et technique** de cinq personnels, rattachée à la **Direction de la Recherche et de la valorisation (DRV)** s'articule autour d'événements réalisés en direction du grand public et d'actions spécifiquement orientées vers de jeunes scolaires.

AMU est également moteur dans le renforcement du lien de la science avec la société en développant une action volontariste pour rendre la recherche scientifique et les données qu'elle produit accessibles à toutes et tous ainsi qu'à tous les niveaux de la société.

La science ouverte qui couvre l'ouverture des publications, des données de recherche, mais aussi la transparence des processus de travail, permettant une meilleure reproductibilité et un respect de l'intégrité de la recherche, est donc devenue naturellement un axe stratégique majeur du développement de notre Université et, à plus large échelle, au niveau de l'alliance européenne CIVIS. AMU est inscrite dans ce mouvement international depuis 2014 par la création du portail HAL-AMU et la mise en place d'une politique incitative de dépôt et a développé un savoir-faire permettant la définition d'une politique ambitieuse dans le domaine de la science ouverte.

- **L'utilisation d'outils de pilotage pour apprécier la production scientifique du site**

Pour définir ses ambitions et ses priorités en matière de recherche, AMU exploite et développe une série d'outils de bibliométrie qui mesurent quantitativement et qualitativement sa production scientifique sur les bases de données internationales. AMU procède régulièrement à des études pluriannuelles globales et spécifiques qui peuvent apprécier l'évolution de ces indicateurs par

¹⁵⁸ Preuve [01 - Bilan LABEX 2021](#)

¹⁵⁹ Preuve [02 -RAPPORT PR2I POUR CS et CA](#)

¹⁶⁰ Preuve [03 -Presentation PR2I Juin2013](#)

¹⁶¹ Preuves [04 - Instituts Plaquette présentation 2021](#)
[04 bis - Instituts Texte cadrage 2018](#)

périmètre (domaine scientifique, unité, institut, lauréats ERC, auteurs les plus cités dans les publications de la communauté scientifique, ...) ¹⁶².

Cette démarche conduite par un personnel dédié (IGE) au sein de la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) apporte des éléments de comparaison avec d'autres établissements qui permettent de positionner AMU dans un contexte national et international, d'éclairer les prises de décisions stratégiques, d'accompagner les unités dans leur politique scientifique et de mesurer sur une période donnée l'impact des actions mises en œuvre pour conduire la politique du site afin de répondre aux attentes et objectifs fixés (R9C2), comme par exemple :

- Le résultat d'actions conduites par AMU en faveur d'un domaine scientifique ¹⁶³.
- L'impact d'actions incitatives en direction d'une priorité telle que l'interdisciplinarité ¹⁶⁴.
- L'analyse de l'impact d'un dispositif (LABEX) ¹⁶⁵.
- L'évolution de la nature et de l'intensité de collaborations internationales ¹⁶⁶.
- Le résultat de programmes de soutien internes ou externes sur la qualité de la production scientifique ¹⁶⁷.
- L'analyse des partenariats scientifiques internationaux pour définir notre politique internationale et notre stratégie Européenne ¹⁶⁸.

Ces analyses ont notamment mis en évidence l'effet **structurant et interdisciplinaire** des LABex et des instituts (convergence et Ecoles Universitaires de Recherche-EUR) sur l'activité scientifique des unités impliquées.

- **Les actions liées à l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, la prise de risques et l'interdisciplinarité**

En complément de la définition d'une organisation claire autour d'axes thématiques structurants pour le site, une grande université comme AMU se doit de faire émerger de nouveaux sujets innovants et de faire contribuer l'ensemble de la communauté à cette dynamique (R9C4). Cette volonté se traduit par des actions composant la feuille de route d'A*Midex ¹⁶⁹ qui visent à consolider les expérimentations d'une part et à soutenir l'incubation de projets de nature à répondre à des défis scientifiques et sociétaux majeurs et prioritaires, d'autre part (R9C3). La démarche interdisciplinaire et transdisciplinaire revendiquée sur le site permet de mieux appréhender des phénomènes de société dans toute leur complexité, et de positionner les équipes du site pour mobiliser des fonds complémentaires. Un certain nombre d'appels à projets d'A*Midex ¹⁷⁰ ont permis de soutenir cette démarche en finançant des projets, expertisés par des scientifiques externes au site, résolument novateurs, favorisant les changements de paradigmes et les rapprochements de disciplines, susceptibles de faire l'objet d'une réponse à des appels génériques. A ce titre, on peut citer :

- **L'Appel à projets (AAP) Pépinière d'Excellence** qui vise à stimuler des initiatives collaboratives de grande qualité et susciter de nouveaux partenariats avec les acteurs sociaux-économiques et/ou culturels. Cet appel est réservé aux enseignants-chercheurs et chercheurs n'ayant jamais obtenu de financement A*Midex (R9C4) ¹⁷¹.

- **L'AAP Emergence & Innovation** qui vise à encourager la prise de risque scientifique en privilégiant les thématiques de recherche émergentes et les approches novatrices (R9C3) ¹⁷².

¹⁶² Preuve [05 -Analyses bibliométriques générales et spécifiques](#)

¹⁶³ Preuve [06 -ANALYSE THEMATIQUE Intelligence artificielle en Santé à AMU janv2020](#)

¹⁶⁴ Preuve [07-ANALYSE AMU Copublications inter unités AMU](#)

¹⁶⁵ Preuve [08 -Analyse bibliométrique Labex 2021](#)

¹⁶⁶ Preuve [09 -Analyse des copublications AMU zone Med 2015-2018](#)

¹⁶⁷ Preuve [10 - Impact soutien A*Midex sur production scientifique](#)

¹⁶⁸ Preuve [11 - Analyses bibliométriques Univ européennes](#)

¹⁶⁹ Preuve [12 - Feuille de route A*Midex 2021-2024](#)

¹⁷⁰ Preuve [13 -Résumé Bilans AAP A*Midex](#)

¹⁷¹ Preuve [14 - AAP Pépinière d'Excellence 2017 - Bilan final](#)

¹⁷² Preuve [15 - AAP Emergence & Innovation 2016 - Bilan intermédiaire préconisations futur AAP](#)

- **L'AAP interdisciplinarité** qui a notamment contribué au renforcement ou à l'émergence de champs d'études sur le site, à l'instar de l'imagerie biomédicale, art et neurosciences ainsi que mathématiques et sciences du vivant (R9C3)¹⁷³.

Au-delà de ces appels à projets qui ont soutenu de nombreuses recherches interdisciplinaires, des journées scientifiques régulières ont été organisées par les PR2I et par A*Midex pour améliorer le dialogue et la connaissance mutuelle entre les disciplines et faire émerger de nouveaux sujets de recherche¹⁷⁴.

Enfin, dans le contexte complexe et évolutif de l'ESR, AMU et ses partenaires se sont organisés pour faire converger la politique d'excellence du site et celle de l'État, afin de répondre efficacement aux appels à projets nationaux, notamment au titre du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), qui permettraient d'accélérer la transformation du site et d'augmenter son attractivité et la qualité de sa recherche.

Dans cette perspective, les moyens sollicités au titre des nouvelles opportunités créées par le Programme d'Investissement d'Avenir, par l'établissement et les partenaires du site répondent à une logique cohérente qui privilégie le continuum de la trajectoire politique et la demande de moyens qui lui soient adaptés. Le schéma de la figure R9-1 présente comment les actions d'A*Midex et les projets du PIA¹⁷⁵ dont l'établissement est lauréat s'inscrivent dans la stratégie du site et soutiennent son développement.

Figure 3 - Projets PIA et A*Midex en soutien de la politique de site



¹⁷³ Preuve [16 - AAP Interdisciplinarité 2016 - Bilan intermédiaire préconisations futur AAP](#)

¹⁷⁴ Preuves [17 -Cycle-Rencontres-Interdisciplinarite 13-09-2021](#)

[17 bis-Cycle Rencontres interdisciplinaires - rencontres ICC 13 sept 2021](#)

¹⁷⁵ Preuve [18 -LISTE PIA recherche innovation 2016-2021](#)

9.1.b) Partenariat et ancrage territorial

Aix Marseille université partage la responsabilité de son potentiel de recherche avec la plupart des organismes nationaux de recherche (ONR) (CNRS, Inserm, IRD, INRAé ...). 72% de ses structures de recherche sont des unités mixtes de recherche (UMR) ou des unités d'appui à la recherche (UAR), dont plus de 80% sont partagées avec le CNRS. Ancré depuis de nombreuses années, cet effort commun a été renforcé avec l'Idex qui a joué un rôle fédérateur au sein de sa gouvernance (conseil de gestion et comité de pilotage) en associant tous les partenaires principaux du site dans le choix collégial des orientations de la politique d'Aix Marseille. Cette volonté constitue un levier stratégique pour obtenir de nouveaux moyens et développer des synergies entre l'ensemble des acteurs, y compris les partenaires socio-économiques et culturels locaux.

AMU formalise les grandes lignes de son partenariat avec les organismes de recherche par des accords-cadres¹⁷⁶ qui établissent les axes de la stratégie scientifique déployée dans les structures de recherche, les règles juridiques, administratives et financières appliquées dans les UMR ainsi que les règles de partage de la gestion de leurs activités contractuelles et de valorisation. Ces accords garantissent une gestion simplifiée des unités dans le contexte de la multiplicité des tutelles, notamment par la désignation d'un mandataire unique pour chaque unité. Cette dynamique de partenariat institutionnelle est renforcée par une collaboration régulière entre les services pour apporter des réponses concertées aux besoins des unités, mener des **actions de formation/sensibilisation** conjointes (Appels à Projets ANR, valorisation, bibliométrie, science ouverte ...) et participer à des projets nationaux visant l'amélioration de la gestion des unités (EASI Lab - PAGU : mise en place de pôles communs d'appui à la gestion des unités avec les ONR)¹⁷⁷(R9C5).

AMU a choisi de faire partie des établissements pilotes pour l'adaptation et l'utilisation d'outils de gestion et de pilotage du CNRS (feuille de temps, gestion financière ...). La mise en place de ces outils communs entre ONR et universités dépasse le cadre local et reste compliqué et chronophage. La mesure d'indicateurs de site partagés et consolidés sur le périmètre de la recherche et de l'innovation pour développer un système d'information décisionnel mutualisé est néanmoins devenu indispensable pour permettre un pilotage efficace de la recherche. Le frein principal à la construction d'une réelle politique de site est lié à l'évaluation séparée des différents partenaires dont l'un des critères principaux porte sur le nombre de contrats en gestion. Sans concertation, ce critère pousse les ONR à privilégier l'accompagnement des unités qu'ils ont en gestion au détriment des autres au sein desquelles ils comptent également du personnel. Pour dépasser ces difficultés l'établissement a lancé plusieurs dispositifs visant à mettre en commun les services d'accompagnement des unités du site, un **comité Europe** (COPEurope) regroupant toutes les cellules Europe des partenaires pour le partage d'informations et de bonnes pratiques et un **Club de coaching des candidats à l'ERC** du site (Le Cercle)¹⁷⁸. Dans cette dynamique, une cellule Europe mutualisée qui regroupera dans un même lieu l'ensemble des activités d'ingénierie de projets des services Europe des partenaires est en cours de construction. De même, un label commun « Plateformes technologiques d'Aix-Marseille » a été créé en 2016 autour d'une démarche conjointe d'AMU, du CNRS et de l'Inserm de promotion et d'accompagnement de ces plateformes, adossée au **comité de valorisation** qui réunit tous les acteurs institutionnels de l'innovation du site. Le pilotage conjoint des unités est renforcé par l'organisation de **Dialogues Objectifs Ressources** (DOR), qui permettent de disposer d'une vision partagée des objectifs des unités et des moyens nécessaires pour les mettre en œuvre.

¹⁷⁶ Preuves [19 -CONVENTION QUINQUENNALE CNRS-AMU signée](#)
[19 bis-AvenantConvention AMU-CNRS 2021 signée](#)
[20 -CONVENTION de mixité Inserm-AMU signée](#)
[21 -Accord-Cadre AMU IRD 2018 2023 signé](#)
[22 -AccordCadre AMU CEA 18 22 VD signé](#)

¹⁷⁷ Preuve [23 -Presentation PAGU](#)

¹⁷⁸ Preuve [24 -fiche Le cercle](#)

Les actions conjointes avec les ONR se traduisent également par une implication forte des chercheurs dans la formation (11 000 heures effectuées par environ 400 chercheurs - R9C8) et au niveau de réponses communes à des appels à projets structurants régionaux (CPER, FEDER) et nationaux, notamment du PIA (SFRI, IDEÉS, EXCELLENCE, RHU, EQUIPEX+ ...). Cette stratégie partagée a généré au niveau du site d'Aix-Marseille de nombreux succès tels que l'obtention des dotations les plus importantes pour les appels SFRI, IDEÉS et EXCELLENCE ou encore la participation à 14 projets EQUIPEX+ dont 5 portés par le site sur les 50 projets sélectionnés (R9C7).

L'opportunité des RHU (Recherche Hospitalo-Universitaire) a permis de structurer la recherche translationnelle au niveau de trois RHU sur le site, qui portent sur l'épilepsie (Epinov 2017), l'immunologie-oncologie (Pioneer 2017) et le domaine cardio vasculaire (Innov-CKD 2020). Ces trois domaines d'excellence représentent une véritable promotion du transfert des innovations scientifiques vers la pratique des soins dans le cadre de l'action Recherche Hospitalo-Universitaire en santé. Pour préparer le prochain appel relatif aux RHU, A*Midex accompagne la fertilisation croisée de la santé avec d'autres champs disciplinaires (Physique, ingénierie, intelligence artificielle, sport, santé publique...), en participant à la transformation numérique de la santé et à ses évolutions technologiques, pour répondre aux défis médicaux et sociétaux prioritaires. Plusieurs instituts d'établissement (LAENNEC, IMAGING, ONCO-IMMUNO, MARMARA ...) sont les briques de base pour la construction de nouvelles recherches translationnelles menées en synergie avec l'APHM (R9C9). Un volet de l'appel Transfert d'A*Midex¹⁷⁹ est également spécifiquement dédié à la recherche translationnelle. Enfin, il faut noter le nombre croissant de Praticiens hospitaliers MCF ou PR universitaires qui s'intègrent dans les projets scientifiques des unités et des instituts d'AMU en apportant ainsi l'opportunité de développer des projets interdisciplinaires (exemples : plusieurs PUPH récemment intégrés dans des unités de mécanique, l'IUSTI, le LBA et d'imagerie, l'institut Fresnel).

AMU est membre du réseau **Udice**, association fondée en octobre 2020, qui regroupe dix grandes Universités françaises de Recherche. Ce réseau constitue un lieu de réflexion et de partage de bonnes pratiques, mais il est devenu également un acteur important de l'ESR Français dans les liens avec les ONR et le pilotage des grands programmes nationaux (Stratégies nationales d'accélération-SNA, Projets d'équipements prioritaires de recherche-PEPR). AMU est également très actif au sein de France Université, notamment sur les aspects de la science ouverte, des relations avec les régions de France et de la culture scientifique (R9C8).

La mise en œuvre d'une politique de l'innovation ambitieuse a été, et continue à s'imposer comme une priorité d'AMU. Cela s'est traduit par une structuration des actions en lien avec l'innovation et la création de la CISAM. Les partenariats structurants avec les acteurs de l'innovation du monde socio-économique se font au travers de conventions cadres de collaboration avec de grands groupes industriels (CMA-CGM, Airbus Hélicopter, ENEDIS ...), de la création de laboratoires communs (Thales, CILAS, ...) ¹⁸⁰ et de conventions de site avec les pôles de compétitivité ¹⁸¹ et les réseaux de métiers. Pour soutenir ces collaborations structurantes A*Midex co-finance aussi des chaires industrielles partenariales (SIEMENS Healthineers, TOTAL, Multiwave Imaging ¹⁸²).

Un dialogue régulier entre les collectivités territoriales et AMU permet une co-construction de la stratégie régionale en lien avec l'ESR et la prise en compte des spécificités scientifiques du site dans la construction du schéma de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). De même, les appels à projets régionaux ¹⁸³ à destination de l'ESRI sont le fruit de dialogues permettant de répondre aux objectifs des collectivités et aux besoins de l'université.

¹⁷⁹ Preuve [25 - Programme Transfert 2020 - Cadrage](#)

¹⁸⁰ Preuve [26 - LabCom et Chaires industrielles AMU](#)

¹⁸¹ Preuve [27 - Modèle convention tutelles unites et poles de competitivite](#)

¹⁸² Preuves [28 - AAP Chaires industrielles 2021 – Cadrage](#), [29 - Presentation de la chaire industrielle Carb3e](#)
[30 -A*Midex chaire 7TEAMS](#), [31 -A*Midex chaire fresnel CRMBM](#)

¹⁸³ Preuve [32 -LISTE subventions COLLECTIVITES 2016 2021](#)

AMU s'appuie sur son ancrage régional large pour tirer au mieux parti de la richesse et de la diversité des territoires et d'y participer en tant qu'acteur majeur pour accroître leur visibilité. L'établissement a créé une vice-présidence à l'innovation territoriale (2020) en charge notamment de développer, en concertation avec les collectivités et les entreprises locales, **des pôles d'innovation territoriale (P.I.T)** qui ont pour objectif principal de relayer un modèle d'innovation spécifique pour les territoires distants sous l'égide de la CISAM. En s'appuyant sur les besoins des territoires et l'excellence de la recherche universitaire, les PIT ont vocation à faire émerger des écosystèmes locaux. Trois pôles ont déjà été créés à Aubagne (patrimoines sonores), Arles (modélisation en 3D et archivage de données) et à Digne les Bains (patrimoines culturels immatériels)¹⁸⁴. En complément, des Groupements de Recherche sur Sites Distants (GRSD) ont été créés à Gap (Risques en Montagne) et à Digne (Éducatifs, Développement durable, Sociétés et Santé). Ils favorisent le dialogue acteurs-chercheurs et l'innovation sur les territoires et participent à l'accompagnement de projets centrés sur les innovations sociales et territoriales (R9C10)¹⁸⁵.

L'implication d'AMU dans son territoire se traduit également par des accords de partenariats avec les acteurs culturels régionaux tels que les musées (MUCEM, Musée de Marseille, FRAC ...), les théâtres (Criée, ...) et des associations culturelles qui permettent aux chercheurs du site de contribuer pleinement à la vie culturelle régionale¹⁸⁶.

9.1.c) Internationalisation de l'activité de recherche

La stratégie internationale de la recherche d'AMU¹⁸⁷ se fonde sur le dynamisme de ses unités de recherche et un pilotage fort de son action institutionnelle. Elle se structure donc autour de deux axes : l'accompagnement de collaborations fortes émanant des unités de recherche et une politique volontariste pour mener des actions structurantes à l'échelle du site. **L'Europe et le pourtour méditerranéen constituent les aires de coopération majeure** dans les priorités géographiques d'Aix-Marseille Université. Ce sont des espaces au sein desquels, l'ensemble des grands Secteurs disciplinaires d'AMU collaborent¹⁸⁸.

• Collaborations bilatérales

L'Université a capitalisé sur les liens existants entre les équipes de chercheurs **pour renforcer la solidité des partenariats bilatéraux ou de réseaux scientifiques**. Ces partenariats sont souvent construits en collaboration avec les ONR du site. AMU **co-pilote près de 60 % des actions internationales structurées** de type Unité internationale (UMI/IRL), Laboratoire conjoint (LIA/IRP, LMI) et réseaux (GRDI/IRN) du site¹⁸⁹. Le soutien à ces actions se fait au travers de dotations complémentaires ou en finançant des contrats doctoraux fléchés. Afin de renforcer ces collaborations et d'en faire émerger de nouvelles, A*Midex a lancé un appel à projet International lancé en 2018¹⁹⁰, qui a permis de financer 17 projets pour un budget de 2,6 M€¹⁹¹.

Une veille active sur les appels à candidatures et/ou à projets visant à conforter les collaborations internationales est également menée. L'effort de promotion s'est porté sur les appels bilatéraux de Programmes tels que «Hubert Curien (PHC)» et des programmes à destination de l'Amérique latine (COFECUB, ECOS). Avec une moyenne de 28 projets retenus par an¹⁹², le taux de réussite est supérieur

¹⁸⁴ Preuves [33 -AUBAGNE-POLEINNOVATION](#), [34 -ARLES-POLEINNOVATION](#), [35 -DIGNE-POLEINNOVATION](#)

¹⁸⁵ Preuve [36 - fabriques de la connaissance Region Sud](#)

¹⁸⁶ Preuve [37 - DCS partenaires culturels AMU 2022](#)

¹⁸⁷ Preuve [38 -Internationalisation Recherche Panorama Coop scientifique internationale](#)

¹⁸⁸ Preuve [39 -Internationalisation Recherche Accords de Coop scientifique internationale](#)

¹⁸⁹ Preuve [40 -Internationalisation Recherche Bilan Actions internationales EPST](#)

¹⁹⁰ Preuve [41 - AAP International 2018 - Cadrage](#)

¹⁹¹ Preuve [42 - Catalogue projets AAP International 2018](#)

¹⁹² Preuve [43 -Internationalisation Recherche Projets PHC, COFECUB, ECOS](#)

à 20 % (moyenne nationale) et la répartition géographique et disciplinaire de ces projets est en cohérence avec celle des actions internationales portées en propre par le site.

- **Pourtour Méditerranéen et Afrique**

AMU a l'ambition d'être un acteur incontournable des relations entre l'Europe et l'Afrique en s'appuyant sur sa stratégie de collaboration avec ses partenaires du pourtour méditerranéen. Après avoir porté le LabexMed qui impliquait 16 unités de recherche du site, AMU a créé trois Instituts (ITEM, SOMUM, ARKAIA)¹⁹³ dont les thématiques sont différentes (Environnement, Sociétés, Archéologie) mais qui sont néanmoins centrés sur la Méditerranée. La Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme (MMSH) qui structure et soutient l'activité de dix unités est également un acteur important de cette politique.

Pour soutenir cette stratégie méditerranéenne, A*Midex a lancé l'appel à projet Méditerranée en 2018¹⁹⁴ qui a permis d'accompagner 6 projets pour un montant de 500k€¹⁹⁵. De manière plus ciblée, un partenariat renforcé avec deux Unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger (**UMIFRE**) dans le champ des Sciences Humaines et Sociales, le **Centre de recherche français à Jérusalem (CRFJ)** et l'**Institut de recherche sur le Maghreb contemporain (IRMC) à Tunis** a été mis en place en 2019. De l'appel à projets UMIFRE¹⁹⁶ a résulté le financement de 28 projets collaboratifs ou de mobilités afin de renforcer les liens entre les chercheurs du site et ces UMIFRE

AMU soutient également fortement **l'internationalisation de la formation doctorale** en favorisant la mobilité des doctorants au travers du **fléchage de contrats doctoraux** vers des structures d'accueil situées à l'étranger. AMU a en effet formalisé depuis 2015, des conventions-cadres avec l'**Ecole Française de Rome**, la **Casa de Velázquez** et la **Maison Française d'Oxford**. Un projet est en cours avec l'Ecole Française d'Extrême Orient, et Imperial college à Londres, l'objectif étant de respecter un équilibre entre les aires géographiques tout en privilégiant l'Europe.

- **Une ambition forte d'AMU pour la construction de l'espace européen de la recherche**

La dimension européenne du site a été confortée par la construction par AMU en 2018 de l'alliance CIVIS qu'elle coordonne¹⁹⁷. CIVIS qui comptait initialement huit universités va prochainement passer à onze membres pour la seconde phase de son projet. Au-delà des dimensions Européenne et civique de CIVIS, ses objectifs sont en cohérence avec la stratégie Méditerranéenne et de partenariat avec l'Afrique d'AMU¹⁹⁸. Pour renforcer la dimension recherche et innovation de CIVIS, AMU coordonne également le projet H2020 « RIS4CIVIS Research and Innovation Strategy for CIVIS » qui constitue un lieu de partage de bonnes pratiques et de mise en œuvre d'actions communes autour de six grands thèmes pour contribuer à la construction de l'espace européen de la recherche et de l'innovation¹⁹⁹.

Afin de renforcer les collaborations entre les universités partenaires de CIVIS, une Task Force transverse coordonne les interactions entre les Cellules Europe pour faciliter le montage de nouveaux projets européens. Ainsi, les universités de CIVIS ont répondu conjointement à des appels à projets au titre de H2020/HEUR – comme par exemple le projet COFUND Post-Doctorats CIVIS3i coordonné par AMU qui va cofinancer 32 bourses Post-Doctorales au sein du réseau CIVIS.

Les partenariats européens représentent une source de nouvelles collaborations scientifiques et de ressources pour les mettre en œuvre au travers des appels à projets des programmes européens. AMU s'est organisée pour permettre à ses unités de répondre avec succès à ces appels. **La cellule Europe**

¹⁹³ Preuves [44 -ITEM - Fiche institut](#), [45 -SOMUM-Fiche-Institut](#), [46 -Fiche ARKAIA](#)

¹⁹⁴ Preuve [47 - AAP Méditerranée 2018 - Cadrage](#)

¹⁹⁵ Preuve [48 - Catalogue projets AAP Méditerranée 2018](#)

¹⁹⁶ Preuves [49 - AAP UMIFRE 2019 – Cadrage](#), [50 - AAP UMIFRE 2020 - Cadrage](#)

[51 - AAP UMIFRE 2021 - Cadrage](#)

¹⁹⁷ Preuve [52 -european-universities-factsheet-civis](#)

¹⁹⁸ Preuve [53 -CIVIS Afrique de la PFUE](#)

¹⁹⁹ Preuve [54 -Presentation RIS4CIVIS.dec2020](#)

de la DRV assure la veille, la diffusion de l'information, la sensibilisation aux appels relatifs aux programmes de travail et la détection de projets potentiels au sein des unités. Le Bureau de représentation d'AMU à Bruxelles a en charge la promotion du site au niveau des institutions communautaires et des autres représentations nationales et conduit des actions de lobbying et de réseautage permettant notamment d'associer les unités à des projets en cours de montage ou à identifier de nouveaux partenaires²⁰⁰. Enfin, Protisvalor²⁰¹ assure le montage et la gestion de ces projets. C'est en moyenne une douzaine de personnes qui travaillent pour renforcer les succès d'AMU aux appels européens au sein de ce tryptique complémentaire d'actions.

En 2017, les établissements partenaires de l'Idex ont créé le **CERCle, le Club des ERC du site d'Aix Marseille**, piloté par le COPEurope qui regroupe les cellules Europe des partenaires du site, et dont les objectifs sont d'encourager et d'accompagner (formation, coaching, etc.) les candidatures de chercheurs et d'enseignants chercheurs à l'ERC, et d'en promouvoir les résultats (création d'une collection spécifique HAL CERCle, communication spécifique ...). Le travail de ce COPEurope a permis d'engager un travail commun autour des programmes européens de R&I et de lancer une dynamique de collaboration liée aux activités Europe désormais très bien ancrée sur le site²⁰².

L'ensemble de ces actions a porté ses fruits et les résultats d'AMU obtenus au titre du programme H2020 sont très encourageants puisque 112 projets ont été obtenus pour 71,3 M€ de subventions, contre 106 projets pour 36,6 M€ sur le précédent programme (FP7)²⁰³. Ceci positionne AMU comme la deuxième université française en termes de subventions obtenues et la première sur les projets en Santé. L'analyse des résultats obtenus à l'échelle du site met en évidence l'intérêt du travail collaboratif mené par le COPEurope. En effet, 158,7M€ ont été obtenus pour 255 projets du site. Le CERCle a permis d'obtenir 47 ERC lors du programme H2020 contre 31 pour le programme précédent (FP7). La mise en commun des efforts du site sur les appels ERC a démontré son efficacité. Ce constat positif nous conduit à travailler actuellement à la construction d'une cellule Europe mutualisée à l'échelle du site²⁰⁴.

Le bilan de nos résultats sur la période du programme H2020 montre que les unités très actives au niveau européen arrivent à capter des financements importants mais qu'il existe encore beaucoup d'unités, notamment en Sciences Humaines et Sociales qui ne participent pas à ces appels. Le site a également une marge de progression importante dans la coordination de projets collaboratifs européens à caractère plus applicatif.

9.1.d) Pratiques responsables

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 (R9C14).

L'Université d'Aix-Marseille a pris conscience très tôt des enjeux éthiques liés aux projets de recherche portés par les investigateurs des unités de l'établissement. 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). Ces enjeux ne portent pas seulement sur les conséquences possibles d'un projet de recherche, mais également sur la manière dont il sera mené, dont le protocole est conçu et dont les données seront

²⁰⁰ Preuves [55 -recherche et technologies sur le cerveau Flyer FR](#)
[56 -Bruxelles-Protect-the-oceans-header-FR](#)

²⁰¹ Protisvalor est la filiale de valorisation d'AMU créée en 2002 au titre de la loi sur l'innovation 1999, spécialisée dans l'accompagnement des chercheurs pour l'instruction, le montage et la gestion des contrats de recherche partenariaux et européens.

²⁰² Preuve [57 - bilan 2021 copEurope](#)

²⁰³ Preuve [58 -Analyse résultats H2020](#)

²⁰⁴ Preuve [59 -presentation demarche cellule europe mutualisée site Aix Marseille](#)

recueillies. 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 recherche 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.

La loi PACTE a modifié les dispositions du Code de la recherche afin de favoriser la valorisation de la recherche publique, notamment en simplifiant la procédure des autorisations devant être obtenues par les chercheurs en vue de participer à la création ou aux activités des entreprises. Face à l'assouplissement de ces procédures, AMU a créé une instance interne, **la commission de déontologie**, qui doit rendre un avis éclairé et impartial sur les demandes et suivre l'exécution des différents projets²⁰⁵. Présidée par la référente Déontologue, elle se réunit environ une fois par mois.

- **Politique d'AMU en matière de Science Ouverte**

La politique d'AMU en matière de science ouverte est définie dans sa charte de la science ouverte qui couvre un large champ de domaines (ouverture des publications et des données de recherche, transparence des processus de travail ...) ²⁰⁶. Elle est coordonnée par un chargé de mission Science ouverte, délégué auprès du Vice-Président Recherche. Elle s'inscrit dans la dynamique impulsée en 2018 par le Plan National pour la Science Ouverte (PNSO) et dans les dispositifs internationaux d'appui à la science ouverte tels que le Plan S. Elle permet également de répondre aux exigences des agences de financement de la recherche, en France comme en Europe. AMU est également signataire de la déclaration de San Francisco (DORA) qui promeut une évaluation qualitative de la recherche²⁰⁷. L'implication de l'université dans les questions de science ouverte se traduit notamment par sa participation active aux travaux sur ce domaine de l'université européenne CIVIS dans le cadre de son volet Recherche « RIS4CIVIS », ainsi que par l'intégration d'un axe « science ouverte » dans sa démarche de certification européenne HRS4R (Human resources Strategy for Research)²⁰⁸.

AMU demande à ce que les travaux issus des unités de recherche du site soient déposés en texte intégral dans l'archive ouverte de l'université HAL AMU dès leur publication, tout en respectant la période réglementaire d'embargo le cas échéant. Le suivi du nombre de productions scientifiques déposées dans HAL AMU ainsi que le respect de la charte des publications du site constituent les deux critères suivis au titre des indicateurs de pilotage et leur mesure conditionne l'attribution annuelle d'un complément de dotation de 10% maximum aux unités de recherche (bonus performance). Un bilan de cette action montre une augmentation régulière du nombre de dépôts en texte intégral²⁰⁹, et AMU se positionne dans les tous premiers déposants de publications en texte intégral sur l'archive ouverte HAL du portail ANR. Une **collection A*Midex sur HAL** a été créée pour diffuser le plus largement possible les résultats menés dans le cadre des projets soutenus par A*Midex et accroître ainsi leur visibilité.

Les données collectées, produites et utilisées par et pour la recherche scientifique à AMU doivent être, dans la mesure du possible, rendues accessibles et réutilisables selon les **principes FAIR** (Facile à

²⁰⁵ Preuves [60-arrete_composition_commission_deontologie_Annexe_1](#)
[61-réglement_intérieur_commission_déontologie](#)

[62-Rôle_commission_déontologie_AMU](#)

²⁰⁶ Preuve [63 - Charte en faveur de la Politique Science Ouverte AMU](#)

²⁰⁷ Preuve [64 - déclaration de san francisco_DORA_French](#)

²⁰⁸ Preuve [AMU-HRS4R-Plan_actions](#)

²⁰⁹ Preuve [65 -Indicateur_dépôts_dans_HAL_AMU](#)

trouver, Accessible, Interopérable, Réutilisable). La mise en place d'une telle démarche s'appuie sur la création, pour chaque projet de recherche, d'un plan de gestion des données (PGD ou Data Management Plan, DMP). Cette question de la gestion des données prend une importance croissante et sera traitée à AMU en s'appuyant notamment sur le projet **CEDRE** (volet relatif aux données de la recherche du projet IDEAL) et sur les actions du module Open science du volet RIS4CIVIS. AMU est tutelle (HUMANUM et Open Edition) ou utilisatrice (PROGEDO) d'infrastructures nationales dédiées à la gestion, au partage et à la diffusion de données et de travaux dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales.

Le service commun AMU Editions (SCPU : Service Commun des Presses Universitaires) publie une centaine d'ouvrages par an. Il est attentif depuis toujours à participer aux progrès de la science ouverte, et a mené depuis deux ans des actions d'envergure dans ce sens. Que ce soit par le développement de l'édition numérique, le lien étroit à la plateforme OpenEdition, les transformations technologiques du service, la création d'ouvrages de réflexion sur la science ouverte ou la participation à la réflexion sur ce domaine au niveau national, AMU Editions est particulièrement engagée sur ce terrain²¹⁰. Notamment, tous les ouvrages papier ont vocation à être dupliqués en version numérique et déposés en accès libre sur OpenEdition, et plus de 450 volumes sont déjà consultables en ligne. La plateforme Open Edition (UAR AMU/CNRS) est située sur le site d'Aix-Marseille et a été largement soutenue par AMU dans le cadre des Contrats de plan État/Région (CPER) et de l'appel Equipex + du PIA (11,5M€ + CPER 2014-2020).

9.2. Principaux changements depuis 2017

- Création des instituts pour développer de nouvelles pratiques interdisciplinaires et renforcer les liens formation – recherche.
- Politique de site renforcée pour développer une stratégie commune s'appuyant sur A*Midex.
- Structuration de l'écosystème de l'innovation autour de la CISAM.
- Stratégie de site commune sur l'Europe.
- Simplification de la gestion des unités.
- Mise en place conjointe avec les partenaires du site d'un club de coaching pour les candidats à l'ERC.
- Renforcement de la politique en matière de la science ouverte.

9.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Mise en œuvre de la mission interdisciplinarité créée en juin 2021 (observatoire des pratiques et levée des obstacles à l'interdisciplinarité).
- Projet de création d'une cellule Europe mutualisée avec les partenaires de l'Idex.
- Renforcement de la politique internationale de la recherche (CIVIS, Méditerranée, Afrique).
- Renforcement du Dialogue de gestion avec les ONR.
- Développement d'un système de partage des données de gestion des unités (RH, financières, projets, ...) à l'échelle du site.
- Renforcement de la politique de développement durable.

²¹⁰ Preuve [66 - bilan SCPU Conseil de gestion SCPU 2022](#)

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Veiller à ce que les financements A*Midex ne réduisent pas la participation aux autres appels à projets nationaux et européens.

Les engagements du contrat quinquennal

- Renforcement d'un soutien administratif fort et en capacité de faciliter la recherche

10.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

10.1.a) Politique de ressources

AMU a fait le choix depuis 2012 d'attribuer une dotation importante et récurrente stable sur la durée des contrats d'établissement aux unités de recherche (10 311 K€ annuels). L'octroi de cette dotation s'opère sur des critères liés aux effectifs, à la nature des unités (expérimentales ou pas), aux évaluations (HCERES) 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 (exemples du secteur des neurosciences ou de l'informatique en 2018). Ce choix s'est opéré pour éviter de multiplier les financements sélectifs de la recherche déjà nombreux au titre d'appels à projets nationaux et internationaux, d'actions d'A*Midex et pour répondre ainsi au souhait des unités. Seuls 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.

Le report des crédits générés par les plateformes est désormais possible sur une durée de cinq ans afin de permettre la jouvence et la maintenance des équipements et d'en acquérir de nouveaux. Cette facilité de gestion est une avancée importante pour les laboratoires expérimentaux.

Pour renforcer la politique du site en faveur de l'interdisciplinarité, 10 contrats doctoraux sont dédiés au financement de thèses interdisciplinaires entre deux laboratoires dépendant d'écoles doctorales distinctes.

10.1.b) Politique d'attractivité (R10C2)

L'attractivité d'un site est liée à la qualité de sa recherche, à l'environnement dans lequel elle se fait et à l'accompagnement des nouveaux personnels, qu'ils soient ingénieurs, chercheurs ou enseignants-chercheurs. Pour répondre à ces enjeux, AMU a diversifié les dispositifs lors des phases de recrutement et d'accompagnement.

Avant les mesures financières lancées dans le cadre de la Loi de Programmation pour la Recherche (LPR) qui à partir de 2021 ont permis d'attribuer 10 K€ pour permettre aux **nouveaux enseignants chercheurs recrutés** (~40/an) de mettre en œuvre leur projet, la gouvernance de l'université avait décidé de mettre en place cette mesure. Au niveau de l'établissement, ce dispositif s'accompagne également de modulations de services d'enseignement accordés lors des trois premières années (64h par an) et d'une formation au montage de projets nationaux et européens. Des formations sur les aspects stratégiques et administratifs de l'établissement sont également délivrées en vue de faciliter l'intégration de ces nouveaux enseignants chercheurs dans leur environnement de travail et de leur donner les moyens de saisir toutes les opportunités offertes par AMU (projets en cours, dispositifs d'appui à la recherche et la valorisation, outils disponibles, etc...).

Les propositions de postes à AMU font l'objet d'une large publicité et les comités de sélection (CDS) des enseignants-chercheurs sont sensibilisés à la problématique du recrutement endogène. En 2021, 71% des MCF recrutés à AMU avaient obtenu leur doctorat dans un autre établissement. Depuis deux ans, tous les CDS sont sensibilisés aux biais de genre, et même s'il est encore trop tôt pour en voir les effets, cette démarche fait école au niveau national.

A*Midex a mis en place des programmes de chaires pour attirer des scientifiques de haut niveau et leur proposer un poste après une durée entre 3 et 5 ans. Depuis 2017, 10 lauréats ont bénéficié du programme « **Chaire d'Excellence** » dont le budget est de 9M€ sur la période 2021-2024²¹¹. La fondation A*Midex propose également des conditions favorables d'environnement pour accueillir des **lauréats de projets ERC** sur le site d'Aix-Marseille, et un lauréat d'une bourse Advanced Grant 2019 a pu ainsi être attiré et stabilisé. A ce jour, les lauréats de ces chaires ont rapidement obtenu des financements complémentaires et un poste au CNRS, à l'INSERM, à l'ECM ou à AMU. Cette disposition partagée a permis d'expérimenter ce qui est possible aujourd'hui avec les Chaires de Professeurs Junior mis en place grâce à la Loi de Programmation de la Recherche (LPR).

Le **programme Management des talents** est quant à lui dédié à l'attraction et à l'intégration de talents sur le site d'Aix-Marseille Université²¹². 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 d'Aix-Marseille lauréats du programme « European Research Council (ERC) ».

En 2020, afin de favoriser la poursuite d'études doctorales et la réussite en doctorat d'étudiants en **situation de handicap**, une action permettant le financement de quatre contrats doctoraux par an et la prolongation de contrats doctoraux a été mise en place en appui de la politique du MESRI.

Les financements de la recherche (R10C3) sont multiples et proposent des soutiens différenciés en fonction de leurs objectifs et de leurs origines. AMU est attentive à ce que ces différents financements dont le montage et la gestion sont chronophages, aient un impact sur l'environnement et la qualité de la recherche. Ce suivi est réalisé avec les outils de bibliométrie (R9C2) qui mesurent quantitativement et qualitativement la production scientifique.

Le taux de succès d'AMU au titre du programme ANR est en constante amélioration et peut être relayé avec la croissance de la production scientifique (figures 4 et 5).

²¹¹ Preuves [67 - AAC Chaire d'excellence 2016 – Cadrage](#)

[68 - AAP Chaire d'excellence 2018 - Cadrage](#)

[69 - AAP Chaires d'excellence 2020 - Cadrage](#)

[70 - AAP Chaires d'excellence 2021 - Cadrage](#)

[71 - AAC Chaires d'excellence 2021 - Cadrage](#)

²¹² Preuve [72 - Programme Management des talents - Cadrage général](#)

Figure 4 – Taux de succès des dossiers ANR (hors PIA)

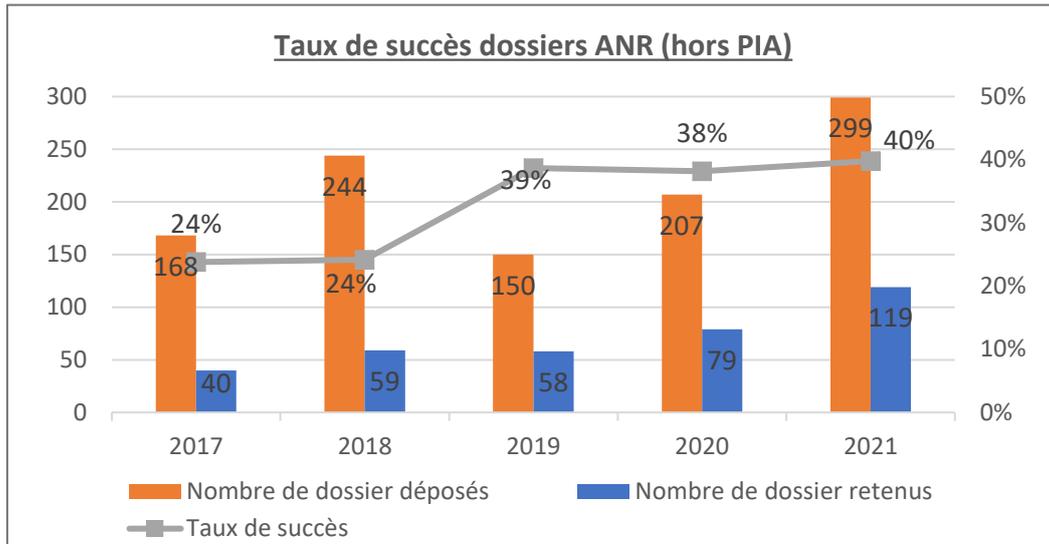
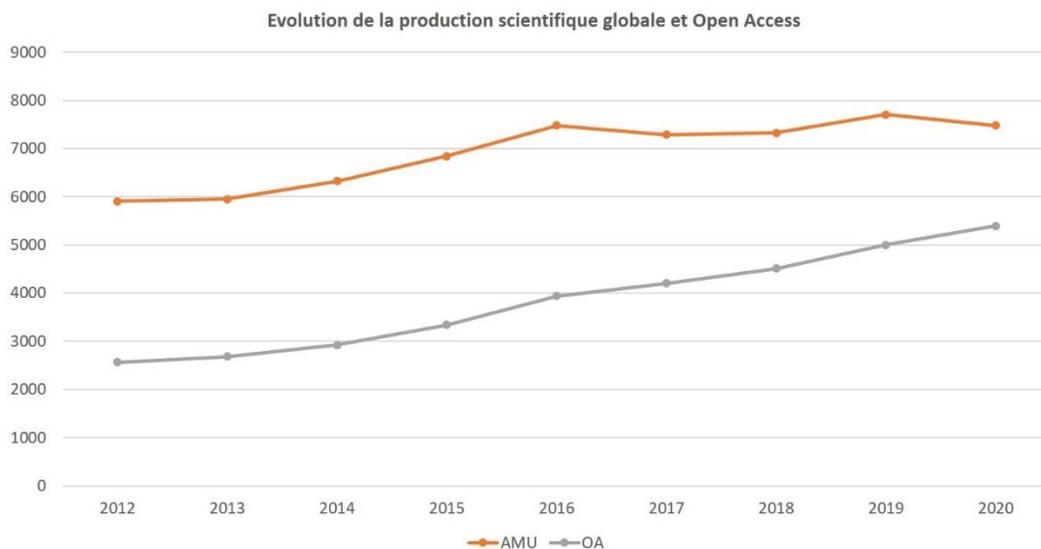


Figure 5 – Evolution de la production globale et accès aux données scientifiques



Les PIA ont largement bouleversé les modalités de financement de la recherche. Le site d'Aix-Marseille a adapté son organisation et ses appels internes à ce changement pour intégrer l'approche de ces nouveaux appels dans sa stratégie de ressources (voir figure 3). De 2016 à 2021, 37 projets « Recherche » ont été financés par le PIA pour un montant pour une subvention totale de 109,3M€.

10.1.c) Politique de soutien

Le pilotage des 120 unités (laboratoires et fédérations) exige une organisation solide et efficace pour qu'il soit efficient. C'est pourquoi, les antennes de proximité de la Direction de la Recherche et la Valorisation (DRV) sur les cinq grands campus permettent de sécuriser les usagers tout en insufflant une culture d'établissement, notamment administrative²¹³. La simplification administrative attendue par les unités est favorisée par la délégation globale de gestion mais surtout par la répartition de la gestion de l'activité contractuelle des UMR entre AMU et les Organismes de recherche qui désigne un

²¹³ Preuve [73 -Présentation DRV](#)

gestionnaire unique des contrats par unité. Le projet de mise en œuvre de pôle d'appuis à la gestion des unités (PAGU)²¹⁴ mené sur trois sites universitaires (Aix Marseille, Bordeaux et Strasbourg) avec le CNRS et l'Inserm répond à cet égard à l'amplification de ce processus de gestion partagée. La nomination de cinq vice-présidents thématiques (Santé, Sciences et Technologies, Biologie, SHS, Droit-Economie-Gestion) en 2020 a permis de créer un lien direct entre la gouvernance de l'université et les directions des unités, en facilitant ainsi le pilotage scientifique des structures de recherche.

L'accès des directeurs d'unités et de leurs responsables administratifs à toutes les procédures administratives, financières, réglementaires, ... a été largement facilité par la mise en ligne d'un **guide de la recherche**²¹⁵ sur le site web d'AMU qui est constitué de plus de quarante fiches synthétiques réparties en 10 thématiques (en moyenne 900 consultations par mois). Ce guide tout comme la création d'un réseau métier des responsables administratifs des unités sont le fruit de l'effort entrepris en 2016 par les directions centrales d'AMU pour rendre visite à tous les laboratoires du site afin de dialoguer sur les besoins et les attentes des unités et des services centraux en termes organisationnels, administratifs et réglementaires et améliorer les interactions entre les unités et l'université au regard de l'importante volumétrie du site (unités et personnels administratifs).

Une veille continue réalisée par les personnels de la DRV et de Protisvalor, permet d'identifier les différents appels à projets, qu'ils soient régionaux, nationaux ou internationaux, et de diffuser l'information aux unités, les procédures de soumission et un point de contact pour l'accompagnement. Des réunions sont également organisées²¹⁶ (les RDV de la DRV, deux par mois) pour informer sur des procédures, de nouveaux dispositifs ou outils et expliquer les spécificités et les enjeux des appels à projets. Toutes ces informations sont ensuite accessibles, sous forme de fichiers ou de capsule vidéo, sur la partie intranet du site d'AMU. Les programmes de travail de l'Union Européenne sont également accessibles en ligne avec un résumé des grandes thématiques concernées. Des alertes sont également envoyées aux unités lorsque des appels sont publiés dans leurs domaines d'activités.

Enfin, l'appui à la recherche partenariale et à la valorisation fonctionne en mode guichet unique en campus (cinq DRV de campus et une présence tournante à la CISAM de personnels de la DRV) ou au niveau des services centraux pour accompagner la communauté scientifique tout au long de la chaîne de valeurs générée par les unités de recherche depuis la naissance d'une idée jusqu'à la valorisation des résultats issus des projets. Un service dédié et personnalisé animé par vingt experts métiers (juristes en PI, chargés de projets, gestionnaires spécialisés) apporte un appui professionnalisé aux unités de recherche tant pour la recherche subventionnée, la négociation et l'exécution des contrats publics ou privés que pour l'ensemble des démarches nécessaires à la valorisation (application de la Loi pacte), ainsi qu'en faveur du développement des plateformes technologiques. Le pilotage global de l'activité repose sur des process simplifiés et dématérialisés et des outils numériques qui permettent à la fois de répondre aux besoins des unités et au cadre réglementaire de la recherche publique (Comité d'Ethique, Commission de déontologie, respect du protocole de Nagoya, RGPD, Propriété intellectuelle, probité).

AMU soutient également l'organisation de manifestations, qu'elles soient à destination du grand public, du monde socio-économique ou de la communauté scientifique. Au-delà de l'accompagnement administratif et de la mise à disposition de l'outil de gestion AZUR Colloque, des appels à projets internes (180 K€/an) permettent de financer ce type d'événements et AMU porte les demandes complémentaires auprès des collectivités. Par ailleurs, deux agents de la DRV accompagnent plus spécifiquement les unités des domaines Arts Langues Lettres et Sciences Humaines et Droit/sciences politiques dans leurs démarches d'organisation de colloques scientifiques.

²¹⁴ [Le projet PAGU fait partie du programme « EASI Lab », porté par 4 universités françaises dont AMU](#)

²¹⁵ Preuve [Guide de la recherche V5-2020](#)

²¹⁶ Preuves [exemple type de diffusion d'AAP ERA-NET CHIST-ERA 07122021](#)

[Mail type Formations les RDV de la DRV](#)

<https://www.univ-amu.fr/fr/intramur/financement-recherche>

<https://www.univ-amu.fr/fr/intramur/les-rdv>

Les grands chiffres des ressources publiques et privées hors dotations 2016-2021 illustrent le niveau des ressources d'AMU :

- Nombre des subventions obtenus²¹⁷ : 1223
- Montant des subventions obtenues : 250 Millions d'€
 - Dont 407 **ANR** pour un montant de 69 M€
 - Dont 37 **PIA Recherche** pour une subvention totale de 109,3M€
 - Dont 8 **CPER** pour un montant de 1.7 M€
 - Dont 419 **Collectivités** pour un montant de 9 millions d'€
 - Dont 81 **HORIZON Europe** pour un montant de 49 M€
(soit un total de 222 M€ pour l'ensemble de ces catégories soit 88% des financements obtenus)
- 189 doctorants CIFRE pour 5,8M€

Il est important de souligner que les unités de recherche se sont appropriées progressivement la politique de site conduite dans le domaine de la recherche et de la valorisation. Elles se sont impliquées massivement dans tous les programmes européens et programmes d'investissement d'avenir et ont développé ou renforcé des liens entre formation et recherche, notamment dans le cadre des instituts (80% des unités sont en effet intégrées dans un institut). Toutes les informations stratégiques et plus opérationnelles sont à cet effet diffusées régulièrement au cours de la **Conférence statutaire des Directeurs d'unités** animée deux fois par an par le Président et lors des réunions d'animation des Instituts organisées mensuellement et animées par le Vice-Président délégué d'A*Midex.

10.2. Principaux changements depuis 2017

- Elaboration d'un guide de la recherche à destination des unités.
- Nomination de cinq vice-présidents thématiques pour renforcer le lien entre les unités et la gouvernance.
- Accompagnement renforcé pour la sensibilisation et la détection dans le domaine des projets européens.
- Mise en place de nouveaux outils bibliométriques pour renforcer la visibilité du site et de ses chercheurs.
- Renforcement de la politique d'attractivité (chaires, accompagnement nouveaux entrants).

10.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Mettre en place des outils d'analyse des activités des unités et des chercheurs permettant d'associer les compétences avec les thématiques des appels à projets.
- Avoir un meilleur suivi et pilotage des nouveaux Projets d'équipements prioritaires de recherche (PEPR) et de la stratégie nationale d'accélération (SNA) de France 2030.
- Accompagner la transition numérique pour la gestion des activités de la recherche (conférence, analyse et gestion des données, ...).

²¹⁷ Preuve [74 -Indicateurs recherche innovation DRV](#)

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Renforcer la politique d'innovation et de recherche.
- Exploiter de manière plus volontariste l'implication du monde socio-économique dans les instances de gouvernance et de pilotage des activités de valorisation et partenariat industriel.
- Elaborer et mettre en œuvre une planification stratégique de l'innovation.
- Renforcer ou construire des moyens et outils ciblant les différentes étapes de la chaîne de la création de valeur innovante.
- Définir un plan stratégique pour renforcer les actions de culture scientifique et leur visibilité.

Les engagements du contrat quinquennal

- Renforcement de l'axe de développement de l'innovation et de la valorisation de la recherche.
- Création de la cité de l'innovation d'Aix Marseille en faveur du développement économique et du rayonnement territorial.
- Développement des plateformes technologiques.
- Création des Projets d'innovation territoriale (PIT).
- Création du label AMU Qualité Innovation et des ambassadeurs de la valorisation.
- Affirmation du rôle d'AMU en matière de diffusion de la culture scientifique.

11.1 État des lieux et réalisations depuis 2017

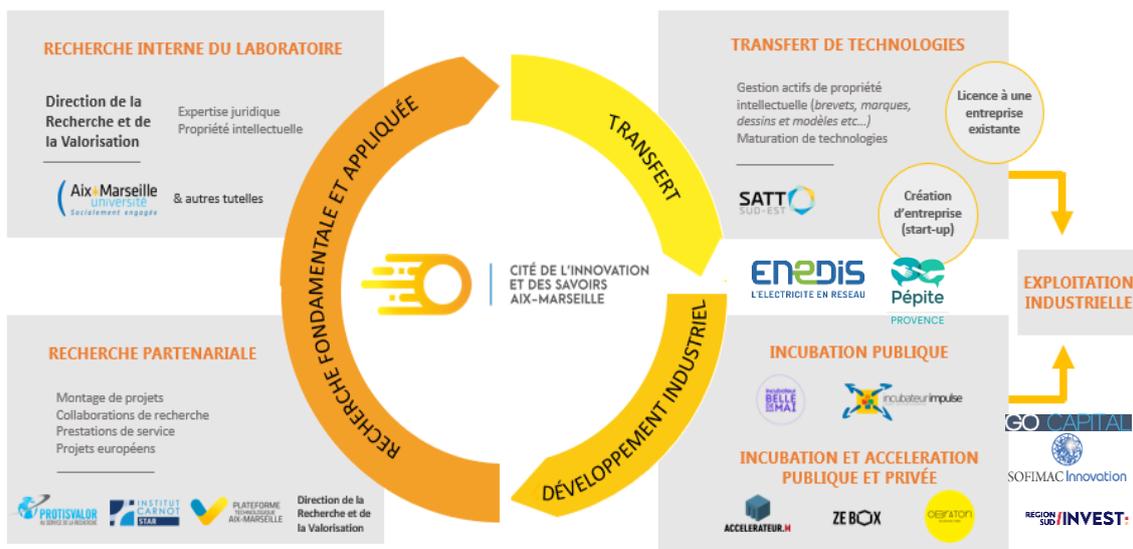
11.1.a) Organisation et choix stratégiques

- **Organisation et mesures incitatives en innovation et valorisation**

Depuis 2018, la politique d'innovation et de valorisation s'est organisée (figure ci-dessous) autour de la Cité de l'Innovation et des Savoirs d'Aix-Marseille (CISAM) qui interagit avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'AMU comme la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) et sa filiale Protisvalor, la Société Accélétratrice de Transfert de Technologies (SATT Sud-Est), les Instituts Carnot et les incubateurs Impulse (généraliste) et Belle de Mai (Multimedia) pour la création d'entreprises, et plus de 60 plateformes technologiques labellisées. Cette organisation est en interaction forte avec les acteurs de l'innovation tels que les pôles de compétitivité, les investisseurs publics et privés et de grands groupes industriels²¹⁸. Elle donne une lisibilité beaucoup plus forte au site d'Aix-Marseille en positionnant la CISAM comme le guichet unique des acteurs de l'innovation.

²¹⁸ Preuve [75 – « groupes industriels »](#)

Figure 6 – Organisation de l'écosystème de l'innovation à Aix-Marseille



Chacun des acteurs de cette organisation a un rôle clair et des missions précises pour contribuer, ensemble, à faire de l'innovation un axe fort du développement du site d'Aix-Marseille.

La **Direction de la Recherche et de la Valorisation** d'AMU est le point de contact des structures de recherche dont elle assure la gestion. Dans le domaine de la valorisation avec le monde socio-économique elle coordonne le comité de valorisation, qui regroupe mensuellement tous les partenaires de l'innovation du site, le comité d'éthique, la commission de déontologie, notamment pour la mise en œuvre de la loi Pacte, et le comité de pilotage des plateformes technologiques. AMU a en effet créé, avec ses partenaires, un label plateforme technologique dont le critère principal est l'ouverture de ces outils aux acteurs académiques et industriels. Actuellement, **66 plateformes** sont labellisées avec un spectre disciplinaire très diversifié²¹⁹. Elles représentent un outil important pour créer des dynamiques de collaboration entre les unités de recherches et les partenaires industriels.

Protisvalor est la filiale de valorisation de la recherche d'Aix-Marseille Université. Créée en 2002 pour apporter aux laboratoires et aux chercheurs d'AMU l'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre de leurs projets (contrats collaboratifs et prestations de service) avec le monde socio-économique, Protisvalor opère dans les domaines juridique, administratif, financier et secteur de la propriété intellectuelle pendant l'intégralité du cycle de vie de leurs projets. Les interactions entre Protisvalor et les autres acteurs de l'écosystème, notamment la SATT Sud-Est, sont régulières et permettent de définir conjointement les stratégies de propriété intellectuelle applicables aux contrats de recherche mais aussi de définir en amont les stratégies de valorisation et d'exploitation. Protisvalor²²⁰ est intégré dans le comité de valorisation d'AMU et possède une permanence au sein de la CISAM.

La **CISAM** a été créée en septembre 2018 et elle réunit 4 partenaires fondateurs publics et privés ayant un fort impact sur l'écosystème du territoire d'Aix-Marseille :

- Aix-Marseille Université,
- La Métropole Aix-Marseille Provence (avec l'AccélérateurM),
- La CMA CGM (avec leur incubateur et accélérateur Zebox),
- Le Groupe l'Occitane (avec leur startup studio Obratori).

La **CISAM** s'appuie sur une approche intégrée et ouverte de l'innovation visant à accroître l'emploi et l'attractivité du territoire. Elle rassemble au sein d'un lieu unique, Le Castel, l'ensemble des acteurs, culturels, scientifiques, institutionnels et industriels, qui créent l'innovation et la valorisent autour d'AMU. Elle ne se substitue pas aux structures existantes mais joue un rôle de facilitateur, catalyseur

²¹⁹ Preuve [76 - Liste plateformes labellisées d'Aix Marseille - Copie](#)

²²⁰ Preuve [77 -Présentation Protisvalor bilan 2016-2021](#)

et apporteur d'affaires permettant de faire gagner du temps à tous en centralisant les demandes et en les redirigeant vers le bon interlocuteur en fonction de la problématique du besoin. Elle est également un lieu de formations spécifiques dédiées à la créativité (Entrepreneuriat, Design, ...), un espace carrefour entre recherche, innovation, formation, culture, dédié à la création d'entreprises, de valeurs sociétales et d'emplois. La CISAM, qui a été intégrée par la Région PACA dans son Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) et son Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), porte l'ambition de faire émerger un pôle exceptionnel d'attractivité économique au cœur du territoire²²¹.

Les chiffres de la CISAM démontrent la pertinence de ce modèle (C4). 66 start-ups ont été incubées ou accélérées par les partenaires, les Accélérateurs « M », « OBRATORI » et « ZEBOX » en 2021, portant ainsi le nombre de structures accompagnées à 112 depuis le démarrage de ce totem de l'innovation. Côté emploi, la Cité de l'Innovation et des Savoirs d'Aix-Marseille, a permis de générer depuis 2018, 36 emplois directs (dont 11 pour Aix-Marseille Université), au sein des structures partenaires et 181 emplois dans les startups hébergées. 231 événements internes (masterclass, workshops, conférences, rencontres, afterworks, challenges, etc.) se sont tenus dans les locaux des partenaires fondateurs²²².

La mission principale de la **SATT Sud-Est** (R11C3) est d'accompagner la maturation des inventions issues des laboratoires de recherche régionaux sur les plans juridique (propriété intellectuelle), économique (marché) et technologique (maturation technologique). Son objectif est de transférer les technologies innovantes de ses actionnaires vers le monde industriel par la concession de licences d'exploitation à des entreprises. Depuis 2015, elle a généré un chiffre d'affaires en croissance de 20% chaque année. Aux côtés des incubateurs, elle a activement participé à la création d'entreprises technologiques et performantes : 103M€ ont été levés par les 21 startups accompagnées par la SATT Sud-Est créant ainsi 135 emplois. La croissance significative de ces indicateurs économiques est notamment le fruit d'une politique proactive aux différentes étapes du processus d'innovation. Le rapport annuel 2020 de la SATT donne quelques exemples de ses succès²²³.

Dans la suite des processus d'innovation et de valorisation, **les incubateurs** (R11C3) accompagnent les créations d'entreprise issues de la recherche publique. Aix-Marseille Université a des liens privilégiés, en qualité de membre fondateur, avec deux incubateurs Allègre créés sous l'impulsion de la Loi sur l'Innovation et de la Recherche de 1999 : **Impulse**²²⁴ et **Belle de mai**²²⁵. Sur la période 2016-2021, Impulse a incubé 65 nouveaux projets qui se sont convertis en création de 60 nouvelles entreprises et 850 emplois directs. Sur cette même période, le montant cumulé des levées de fonds privés s'élève à 173 millions d'euros.

Cet écosystème de l'innovation est complété par l'Institut Carnot STAR et la filière Fast Spor'In. Grâce à ses unités de recherche et plateformes technologiques, Carnot STAR propose des **ressources robustes et différenciantes en ingénierie, numérique, biologie et médecine** aux industriels du secteur sport, santé et bien-être. Carnot STAR se positionne comme un véritable **support à l'innovation pluridisciplinaire à haute valeur ajoutée**. La filière Fast_Spor'In est portée par 3 organismes de recherche publique labellisés Institut Carnot (Institut Carnot STAR - coordinateur du dispositif, Carnot MICA et Carnot Leti) ayant une expertise forte dans les domaines des sciences du mouvement, des capteurs et matériaux innovants. Au service des entreprises de la filière Sport et Bien-être, son action est dédiée à l'innovation des TPE, PME et ETI. Elle leur permet, ainsi qu'aux fédérations sportives et professionnelles, collectivités, ... d'accéder aux compétences, aux résultats, aux plateformes technologiques d'un large ensemble d'acteurs de la recherche publique et de développer la R&D nécessaire à leur innovation²²⁶.

²²¹ Preuve [78 - Présentation CISAM](#)

²²² Preuve [79 - bilan et perspectives CISAM](#)

²²³ Preuve [80-annexe 10-3 RA SATT 2020](#)

²²⁴ Preuve [81 - présentation incubateur Impulse](#)

²²⁵ Preuve [82 -Présentation Incubateur Belle de mai](#)

²²⁶ Preuves [83 -Rapport d'activité Carnot STAR 2020 / 84 -Bilan Filière Fast SporIn 4 ans](#)

En complément de la structuration de cet écosystème de l'innovation mis en place sur le site d'Aix-Marseille, des actions concrètes ont été mises en place pour promouvoir et soutenir les liens entre nos unités de recherche et les acteurs du monde socio-économique. Un label des plateformes technologiques d'Aix-Marseille a été créé²²⁷ et associé à des actions de communication pour, entre autres, augmenter les prestations de services et initier de nouvelles collaborations avec le milieu industriel et culturel. A*Midex a lancé en 2018 un appel à projet²²⁸ visant à doter les plateformes labellisées de moyens humains qui a permis de créer 10 postes (ingénieurs techniques, qualité et business developer) auprès de 12 Plateformes technologiques pour un montant total estimé de 700K€ L'analyse de cette action a démontré son impact positif²²⁹ et a conduit à lancer un nouvel appel en 2021²³⁰.

Le programme « Transfert » 2020 – 2023 de la fondation A*Midex, doté de 6,5 M€, vise à compléter les dispositifs de financement existants aux échelles locale et européenne pour construire un continuum de financement vers la valorisation et l'innovation²³¹. Il cible plus particulièrement l'émergence de nouvelles collaborations, le partenariat avec des start-up et le renforcement des liens avec le monde socio-économique et culturel basé sur la co-construction et la mise en œuvre de programmes de recherche. Le programme entend par ailleurs encourager la création d'emplois, le développement d'entreprises innovantes et plus globalement contribuer au développement et au rayonnement local, national et international du territoire.

11.1.b) Analyse des résultats et impact dans le domaine de l'innovation

L'ambition d'AMU est de faire de l'innovation son 3ème pilier de développement, et de mener conjointement avec ses partenaires du site une politique qui consiste à renforcer l'impact socio-économique de l'enseignement supérieur et de la recherche en ancrant encore davantage l'université sur son territoire. Avec le soutien de son initiative d'excellence A*Midex, AMU a rapidement progressé pour se hisser au rang de la cinquantième université européenne pour l'innovation (Thomson Reuters 2019) et quatrième université française en termes de dépôts de brevets en 2020²³².

Sur la période 2016-2021 les contrats de collaboration avec des partenaires industriels ont généré 36,7M€ de ressources propres et les prestations de services 18,4M€.

La société Biggar a réalisé un rapport pour le réseau UDICE des 10 universités françaises de recherche intensive²³³ dont on peut tirer la synthèse suivante : « *Aix-Marseille Université a perçu 1,5 million d'euros de revenus de licences et 88,8 millions d'euros provenant de la recherche industrielle. Elle a été associée à 45 entreprises spin-out et start-up et a également soutenu la création d'entreprises spin-out et start-up par l'intermédiaire de ses (organismes nationaux de recherche) partenaires. On estime que ces activités contribuent à 125 millions d'euros de VAB (Valeur ajoutée brute) et soutiennent 800 emplois en Provence - Côte d'Azur.* ».

Les trois graphes suivants montrent une augmentation sur les 3 dernières années du nombre de contrats de licences fermes signés et de start-ups créées issus de la recherche du site d'Aix-Marseille.

²²⁷ Preuve [85 - presentation plateformes board Amidex](#)

²²⁸ Preuve [86 - Action Plateformes 2018 - Cadrage](#)

²²⁹ Preuve [87 - Action Plateformes 2018 - Bilan final](#)

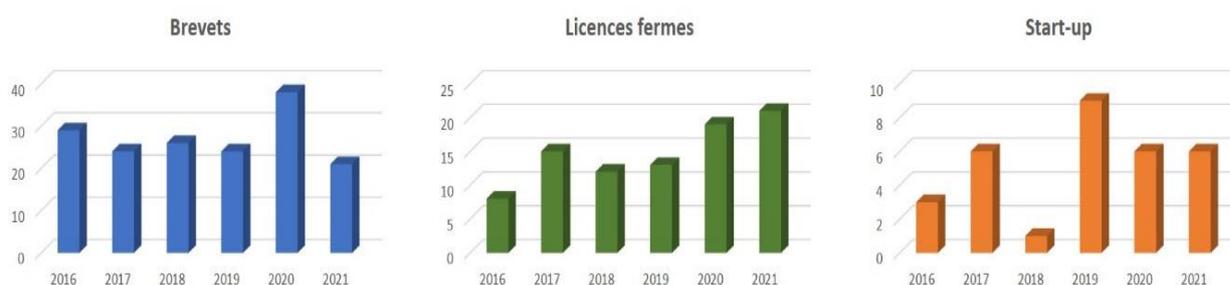
²³⁰ Preuve [88 - Action Plateformes 2021 - Cadrage](#)

²³¹ Preuve [89 - Programme Transfert 2020 - Cadrage](#)

²³² Preuve [90 -palmares_inpi_2020](#)

²³³ Preuve [91 - Biggar Economic Impact of Aix-Marseille Universite](#)

Figure 7 – Évolution du nombre de signatures de contrats de licence fermes et de création de start-ups



11.1.c) Partenariats et inscription dans le territoire (R11C7)

De nombreuses activités d'expertise sont réalisées et soutenues activement que ce soit en appui aux politiques publiques (en matière de santé, d'éducation, d'emploi, d'innovation, de transition environnementale) ; auprès des collectivités territoriales (Régions, métropole, département, villes) ; et plus largement de différents acteurs du territoire (entreprises, associations, citoyens). Les instituts d'établissement constituent un levier important de cette volonté d'appui aux politiques publiques, que ce soit ITEM en matière de transition environnementale, ou l'ISSPAM pour la santé publique. Certains proposent une approche originale pour répondre aux besoins du territoire comme l'institut SoMum qui met en place des Lab'Citoyenneté en appui au développement de tiers lieux. Le projet AMPIRIC²³⁴, financé par le PIA3, est emblématique des activités d'expertise de l'établissement en soutien aux politiques publiques, ici en matière d'éducation.

L'établissement accompagne également le développement de chaires qui se donnent pour mission de mettre l'expertise de l'université au service des acteurs du territoire. On peut citer la Chaire « Attractivité & Nouveau Marketing Territorial » qui se définit comme une « chaire de territoire » dédiée à l'attractivité et aux nouvelles pratiques du marketing territorial et la Chaire « Organisations et Territoires des Arts, de la Culture et de la Création » dont l'objectif est de créer un écosystème inclusif des acteurs de la filière d'activités artistiques, culturelles et créatives pour favoriser les transitions sociétales.

11.1.d) Culture scientifique et patrimoine (R11C9-11)

Aix-Marseille Université s'attache à rendre accessible à tous les connaissances scientifiques produites en son sein et à développer le goût des plus jeunes pour la science. Un vice-président délégué à la culture et au patrimoine scientifiques est en charge de mener une politique de dissémination de la culture scientifique vers la société. Pour cela, il s'appuie sur la cellule Culture Scientifique et Technique (CST) de la DRV. Les actions de cette cellule s'articulent autour de plusieurs axes majeurs :

- L'organisation d'ateliers et événements culturels où chercheurs et publics se rencontrent.
- La formation à la médiation scientifique des personnels de recherche.
- Le développement de ressources de vulgarisation scientifique gratuites en libre accès (BD, expositions, podcast...).
- La conservation et la valorisation du patrimoine scientifique et technique.

Plus de 25 000 personnes participent chaque année aux rencontres entre chercheurs de l'université et publics sous la forme d'ateliers ou d'événements, sur les campus et hors les murs. Parmi eux, plus de 2000 élèves s'initient à la recherche au sein des Ateliers d'AMU, centre de sciences universitaire installé au cœur du campus St-Charles à Marseille. Des événements sont régulièrement organisés pour aller à la rencontre du grand public, tels que « la nuit européenne des chercheurs » ou le « Souk des sciences ». Ce sont plus de 500 chercheurs qui s'impliquent chaque année dans les actions de culture

²³⁴ Preuve [AMU Projet-AMPERIC-PIA3 communiqué presse](#)

scientifique de l'université. Afin de coordonner, valoriser et co-construire ces nombreuses actions²³⁵, la cellule CST a mis en place un comité des référents de culture scientifique au sein des structures de recherche dont la réflexion alimente l'action de partage des connaissances par l'université. Ce comité est composé d'environ 70 membres, chercheurs, enseignants-chercheurs et chargés de communication. AMU organise des événements. Elle enrichit également sa 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...).

Aix Marseille Université, dispose de nombreux instruments scientifiques, de collections de sciences naturelles issues de l'ancien musée colonial de Marseille et de fonds documentaires qui sont conservés au sein de différentes structures. Ces collections sont régulièrement mises à disposition pour des expositions muséales et utilisées pour des actions de diffusion de la culture scientifique. Elles comportent environ un million de spécimens, plusieurs centaines d'instruments exceptionnels ainsi que des archives.

A*Midex soutient également plusieurs actions de culture scientifique :

La collection audiovisuelle « **Expérimenter l'avenir** » est composée de vidéos dans lesquelles les porteurs de projets prennent la parole pour présenter leurs travaux. Depuis 2017, 47 films ont été réalisés et sont consultables en ligne sur la chaîne [You Tube AMU](#).

Sous un autre format, les **Carnets interdisciplinaires A*Midex « L'interdisciplinarité, pourquoi et comment ? »** lancés en 2019, s'adressent à la communauté scientifique et pédagogique du site, tout en apportant une visibilité nationale et internationale aux porteurs de projets. Les Carnets s'inscrivent dans la politique éditoriale du portail OpenEdition qui œuvre au développement de l'édition scientifique électronique en libre accès. En 2021, 63 « billets » ont été publiés.

Les **catalogues des projets scientifiques** s'adressent au grand public comme à la communauté scientifique, et illustrent l'impact des travaux de recherche du site dans des domaines spécifiques. En 2021, 2 catalogues ont été publiés : les catalogues International²³⁶, et Méditerranée²³⁷.

11.1.e) Politique d'encouragement des pratiques responsables (R11C7)

La création en 2021 de la mission interdisciplinarité et la nomination en son sein d'un chargé de mission ODD montre la volonté d'AMU de prendre en compte les enjeux liés au Développement Durable et l'importance que revêt l'interdisciplinarité pour répondre à la complexité des enjeux. L'apparition dans le paysage universitaire du collectif Labo 1.5 en 2019 a permis de développer des actions dans les laboratoires autour de la diminution des émissions de gaz à Effet de Serre. On peut citer, par exemple, la création d'une cellule verte à l'IMBE (<https://labos1point5.org/les-initiatives>). Un réseau de référents DD dans les laboratoires est mis en place pour partager les bonnes pratiques et mettre en œuvre les actions lancées par l'université. Cette politique est en train de se structurer pour associer l'ensemble des acteurs à cette dynamique.

11.2. Principaux changements depuis 2017

- Création de la CISAM.
- Structuration de l'écosystème de l'innovation.
- Mise en place du label plateforme.
- Création des Pôles d'Innovation Territoriale (PIT).
- Renforcement du programme d'actions de la cellule de diffusion de la culture scientifique.

²³⁵ Preuve [92 - panorama des actions de CST BILAN-2021_web](#)

²³⁶ Preuve [42 - Catalogue projets AAP International 2018](#)

²³⁷ Preuve [48 - Catalogue projets AAP Méditerranée 2018](#)

11.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Mise en œuvre du projet CISAM+ de l'appel à projet « ExcellencEs » du PIA4 qui a pour objectif de dupliquer la CISAM sur 7 antennes universitaires autour de 3 thématiques principales : technologies pour la santé, industries culturelles et créatives, développement durable et RSE.
- Evolution du label plateforme pour intégrer de nouvelles expertises.
- Amélioration de la politique de développement durable au sein des unités de recherche.
- Augmentation du nombre de contrats partenariaux et de leur impact sur le développement économique.

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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Poursuivre l'effort porté à la valorisation des résultats issus des recherches en sciences humaines et sociales.

Les engagements du contrat quinquennal

- Améliorer le soutien au développement des partenariats avec le monde entrepreneurial.

12.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

12.1.a) Politique de ressources

La politique de médiation culturelle et scientifique de l'université s'organise autour de :

- Un comité d'orientation stratégique qui fixe les axes stratégiques en matière de CST, améliore les flux d'informations entre les structures AMU et la gouvernance, et coordonne les actions en fonction des projets structurants de l'établissement.
- Une cellule de culture scientifique et technique à la DRV constituée de 2 chargées de médiation scientifique, 1 assistante de médiation scientifique, 1 assistante de communication scientifique, et 1 gestionnaire administrative et financière. Elle réalise et coordonne les actions de CST de l'établissement en définissant une programmation annuelle, et anime le réseau des acteurs de CST : Communication, bourses CST, appuis aux initiatives.
- Une assistante ingénieur en charge de l'inventaire du patrimoine scientifique et sa valorisation.
- Un réseau des référents CST des laboratoires AMU qui partage les initiatives, les informations, les outils entre les unités de recherche.
- Un réseau des responsables des collections universitaires.

Ces activités sont menées en étroite collaboration avec les collectivités territoriales (Région Sud, Conseil Départemental des Bouches du Rhône) au travers de conventions et de financement de projets. Depuis 2020, le nombre croissant de projets de médiation scientifique et leur qualité a conduit AMU à augmenter le budget dédié à cette action.

AMU lance chaque année un appel à projet permettant de financer l'organisation de colloques et la venue de chercheurs internationaux. Elle coordonne également les réponses aux appels à projets de

la région pour financer des opérations de recherche, des équipements et des contrats doctoraux. La DRV accompagne les chercheurs dans le dépôt de leurs projets nationaux (ANR, INCA, PIA ...) et internationaux. Comme décrit précédemment, AMU est très proactif dans le domaine des projets européens.

Dans le cadre de l'Idex, les partenaires du site se coordonnent pour apporter une réponse collective aux appels à projets recherche du PIA, notamment Equipex+ (14 projets dont 5 coordonnés par le site) et RHU « Recherche Hospitalo-Universitaire ». Ces projets RHU visent à dynamiser le transfert des innovations scientifiques vers la pratique des soins, en favorisant l'établissement d'un continuum entre recherche fondamentale et recherche clinique, ce qui correspond pleinement à l'ADN du site d'Aix-Marseille.

12.1.b) Politique de soutien aux activités de transfert

En matière de propriété intellectuelle (R12C4), AMU s'appuie largement sur l'expertise de la SATT Sud-Est et a mis en place, avec cette dernière, un process d'accompagnement du chercheur dans les différentes étapes visant à protéger son invention ou ses connaissances antérieures²³⁸.

Dès réception d'une Déclaration d'invention (DI) ou sollicitation d'un chercheur, une équipe projet de la SATT Sud Est se mobilise pour :

- Identifier la nature de l'invention.
- Evaluer le potentiel de l'invention dans une perspective de transfert.
- Mettre en œuvre la procédure PI/juridique en 2 étapes :
 - o Analyse de la Déclaration d'Invention (DI) du chercheur pour déterminer si l'invention est brevetable et estimer la portée de la protection envisagée au regard des preuves apportées par l'équipe de recherche.
 - o Décision du Comité de propriété intellectuelle²³⁹ qui valide la stratégie de protection et de dépôt d'un actif de propriété intellectuelle ainsi que la stratégie de valorisation.

Pour des types de projets plus spécifiques (Europe, ANR, ...) la gestion de la propriété intellectuelle est gérée par les équipes de la DRV ou de Protisvalor.

AMU mène une politique active de structuration de la politique partenariale (R12C5). En complément de la CISAM qui est la porte d'entrée des acteurs du monde socio-économique vers les compétences de l'université, AMU signe régulièrement des accords de collaboration avec des grands groupes (CMA CGM, Airbus Helicopters,) qui se déclinent ensuite avec les unités de recherche au travers de partenariats tels que des chaires industrielles (Airbus, AXA, ...) ou des projets de recherche collaboratifs. Ces collaborations s'appuient également sur les laboratoires communs (CILAS, THALES, DECATHLON, ...) et des contrats doctoraux financés au titre de CIFRE, avec une augmentation significative de ces derniers dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales (SHS). Comme mentionné précédemment, les plateformes technologiques sont un catalyseur important pour générer des collaborations et l'ensemble des plateformes labellisées du site sont valorisées au travers d'actions associées au label. Mises ainsi en lumière, elles peuvent bénéficier de soutien financier ou en moyens humains dans le cadre d'appels à projets spécifiques d'A*Midex. Depuis 2016, plusieurs dispositifs lancés par l'Idex financent des collaborations avec le monde socio-économique et culturel, dont le dernier²⁴⁰, l'appel à projets « Transfert », lancé fin 2020, qui cible plus particulièrement les nouvelles collaborations et le partenariat avec des start-ups.

²³⁸ Preuve [93 - Note processus juridique et PI SATT Sud-Est](#)

²³⁹ Preuve [94 -Organisation et fonctionnement du CPI](#)

²⁴⁰ Preuve [95 -Programme Transfert 2020-2023 - CADRAGE GLOBAL](#)

12.2. Principaux changements depuis 2017

- Participation accrue des SHS aux appels à projets A*Midex et aux programmes collaboratifs.
- Création de trois instituts pilotés par les SHS (ARKAIA, SOMUM, InCIAM).
- Création d'un site web-entreprises intégré dans le site web de l'université.

12.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Renforcer encore les activités de la CST en soutien à la valorisation des projets du site.
- Renforcer et accompagner les actions de science participative.
- Structurer et renforcer les actions autour des industries culturelles et créatives.
- Améliorer le lien entre collaborations bilatérales avec le monde socio-économique et participation aux projets Européens.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ETUDIANTE ET DE LA VIE DES CAMPUS

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Etablir un plan stratégique à travers le schéma directeur.
- Continuer à personnaliser le parcours de l'étudiant.
- Affirmer l'interdisciplinarité.

Engagements du contrat quinquennal

- Construire une offre de formation simple, lisible et soutenable.
- Favoriser l'interdisciplinarité et le lien formation-recherche.
- Développer la mobilité internationale.
- Développer l'entrepreneuriat.

13.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

13.1.a) Bilan de la période 2018

- **Caractérisation de l'offre de formation**

La formation d'Aix-Marseille Université (AMU) se caractérise par sa richesse et sa diversité. L'offre est riche de 37 mentions de licence (L), en 3 ou 4 ans, 97 mentions de master (M), 58 mentions de licence professionnelle (LP), 18 Diplômes Universitaires de Technologie (DUT), 8 diplômes d'ingénieur, 11 diplômes en santé et 384 diplômes d'établissement, qui forment chaque année près de 80 000 étudiants, dont 11 012 internationaux, 4 787 en formation continue et 2 732 en apprentissage en 2020-2021.

Tableau 1 – Ventilation des effectifs étudiants par nationalité et par régime d'inscription (source : Apogée)

	Nationalité	Effectif annuel		
		2018/2019	2019/2020	2020/2021
Nationalité	Etudiants français	69750	68559	68897
	Etudiants internationaux	10183	10434	11012
	Total	79933	78993	79909
Régime d'inscription	Contrat d'apprentissage	1536	2022	2732
	Contrat de professionnalisation	1105	927	614
	Formation continue reprise études financées	4444	4152	4173
	Formation initiale	66797	65735	67050
	Mobilité encadrée		130	566

	Reprise études non financées	6051	6027	4774
	Total :	79933	78993	79909

L'offre est diverse car elle couvre l'ensemble des secteurs disciplinaires (Arts, Lettres, Langues, Sciences Humaines, Droit, Économie, Gestion, Sciences, Sciences Médicales et Paramédicales) à travers 17 composantes de formation. Ces composantes et leurs antennes assurent un maillage territorial via leur présence dans 9 villes (Aix-en-Provence, Arles, Aubagne, Avignon, Digne-les-Bains, Gap, La Ciotat, Marseille et Salon-de-Provence) et la présence de plusieurs campus dans les deux grandes métropoles (Aix et Marseille), assurant la proximité de la formation pour tous, à l'instar du campus Etoile, situé dans les quartiers Nord de Marseille. Cette omniprésence d'AMU au niveau régional s'intensifie à travers le développement de campus connectés (3 à ce jour sur Arles, Digne-les-Bains et Salon-de-Provence et une expérimentation à Alger). Elle s'inscrit en complémentarité avec les autres partenaires académiques du site (C3). Ainsi, 18 diplômes²⁴¹ sont proposés avec nos partenaires de l>IDEX (Centrale Marseille, l'IEP d'Aix-en-Provence ou l'INSTN). De même, la réforme de santé est pensée en association avec les universités d'Avignon et de Toulon (C3). Au niveau régional, AMU est présente dans plusieurs campus des métiers et des qualifications et coordonne un projet d'orientation, Panorama (C7), associant les universités d'Avignon et de Toulon et le rectorat (C3). Nationalement, la politique partenariale se traduit également par la délocalisation de 13 diplômes nationaux vers des partenaires publics non EPSCP ou des partenaires privés sur le territoire métropolitain ou les DROM-COM (C3)²⁴². A l'international, cette offre se décline via 55 diplômes en partenariat international (53 doubles ou multiples diplômes, ou diplômes conjoints dont 7 Erasmus mundus, et 2 délocalisations)²⁴³, la coordination de l'université européenne CIVIS, le développement du campus méditerranéen et un institut Franco-Chinois à Wuhan²⁴⁴ (C8, C9). Ainsi, AMU s'affirme comme un acteur incontournable de la formation dans l'enseignement supérieur tant au niveau local qu'international.

En s'appuyant sur les recommandations du jury IDEX, AMU s'est appuyée sur un Schéma Directeur de l'Offre de Formation (SDOF) (annexe), (C1) qui a nécessité une très forte mobilisation de l'ensemble de la communauté universitaire durant deux années, un des enjeux majeurs du précédent contrat a consisté à bâtir la première offre de formation spécifique AMU et à déterminer une véritable stratégie de formation, initiale et continue, commune au-delà des trois anciennes universités fusionnées. 3 séminaires et 170 réunions ont associé des représentants des composantes, des directions centrales, des élus de la CFVU et des étudiants, mais aussi des acteurs externes de la recherche, du monde socio-économique et des représentants des universités évaluées par l'AERES. Des réunions thématiques sur chaque domaine disciplinaire ont également été mises en place pour éviter les redondances, ou les assumer et les coordonner si cela se justifiait (C2). Le SDOF a défini 6 axes stratégiques déclinés en 6 programmes donnant lieu à 50 actions confiées à des responsables nommés par le président. Un comité de suivi restreint composé du VP Formation, de la VP CA et de la DGS était en charge du suivi opérationnel des actions.

Le dispositif a abouti en 2018 à la définition d'une nouvelle offre de formation validée par la DGESIP dans le cadre du processus d'accréditation. Au total, l'université a été accréditée en vue de la délivrance de 34 mentions de licence, 58 mentions de LP, 97 mentions de master et 4 diplômes d'état en santé. Il n'y a eu aucune « non-conformité » (seules 4 formations ont eu une accréditation pour 3 ans, renouvelée ensuite). Le SDOF a permis de déployer des actions dans les domaines suivants :

²⁴¹ Preuve [Ref 13-1 Diplômes partagés en partenariat IDEX](#)

²⁴² Preuve [Ref 13-2 Formations délocalisées métropole et DROM COM](#)

²⁴³ Preuve [Ref 13-3 Diplômes en partenariat international](#)

²⁴⁴ Preuve [Ref 13-4 Wuhan Double diplôme WUT AMU](#)

interdisciplinarité, international, lien formation-recherche, modernisation des pratiques pédagogiques, et formation professionnelle²⁴⁵.

- **L'interdisciplinarité et le développement durable dans la formation**

L'interdisciplinarité est une priorité transversale d'AMU, établissement omnidisciplinaire par excellence, dans ses activités de recherche depuis sa création il y a 10 ans, mais aussi dans ses activités de formation depuis le lancement de l'initiative d'excellence A*Midex en 2012. L'un des 4 critères de labellisation des projets de son volet formation, baptisé « Académie d'Excellence », était l'interdisciplinarité, déclinée dans une charte articulée autour de l'innovation pédagogique, l'insertion professionnelle et l'internationalisation. Même si l'amélioration du dialogue entre les disciplines ne faisait pas l'objet de recommandations spécifiques du HCERES lors de la précédente accréditation, il a été un point important de la stratégie.

Dans ce sens, sur le cycle licence (L), 11 portails ont été mis en place dans trois composantes (ALLSH, FDS, FEG) pour permettre une meilleure orientation progressive des étudiants (C2 et C5) et améliorer leur spécialisation progressive et le croisement des disciplines. Le précédent contrat a aussi permis d'affirmer le développement d'une licence à vocation interdisciplinaire, Sciences et Humanités, et la création de doubles licences comme Economie et Droit ou Droit et Histoire de l'art. Le SDOF a aussi permis d'expérimenter des Groupements interdisciplinaires de formation thématiques (GIFT)²⁴⁶, dont l'objectif était d'éclairer un même sujet sous des angles disciplinaires différents à l'aide de tous les diplômes concernant la même thématique. Parallèlement l'établissement a décidé, grâce à l'initiative d'excellence (C7) et conformément aux recommandations du COS et du HCERES, la création d'instituts d'établissements²⁴⁷. Leur objectif est de rapprocher la formation de la recherche (C10, C11, C12, C14) et de promouvoir l'interdisciplinarité (C5) en assurant une meilleure intégration des cycles master (M) et doctorat (D) (C2).

Des actions de développement durable ont aussi été intégrées aux parcours de formation. Les étudiants peuvent obtenir un bonus (jusqu'à 0,5 sur 20 sur la moyenne du semestre) pour les actions entreprises en lien avec l'engagement étudiant, l'égalité femmes-hommes ou la transition écologique, et peuvent participer à un concours « DD en trans' » pour mettre en avant leurs réalisations. Depuis 2017, le chiffre d'étudiants bénéficiaires n'a cessé de croître pour atteindre cent-vingt aujourd'hui²⁴⁸. De même, de nombreuses formations intègrent une sensibilisation à l'impact écologique (ex : UE dans la licence Informatique sur l'impact de la digitalisation sur l'environnement). La dynamique sur cette thématique reste néanmoins insuffisante et fera l'objet d'une plus grande attention dans la politique formation lors de la prochaine accréditation pour accroître significativement le nombre d'étudiants concernés.

- **L'international dans la formation**

La volonté d'AMU a été d'amplifier son rayonnement international par la mise en œuvre d'une stratégie resserrée et affirmée en matière de coopération, notamment vers l'Afrique, le monde méditerranéen et l'Europe (CIVIS), en s'appuyant sur la politique de site et les succès obtenus aux PIA. Cette politique vise aussi à structurer une coopération recherche et formation autour des défis sociétaux actuels. AMU a pour cela joué sur deux leviers.

L'université s'est d'abord inscrite dans la structuration de partenariats, tant au niveau institutionnel que des formations (C8). Elle est ainsi membre des réseaux internationaux Téthys, Université franco-allemande, Université franco-russe, Université des sciences et des technologies de Hanoï et Université franco-tunisienne pour l'Afrique et la méditerranée. Elle a créé un institut franco-chinois à Wuhan et elle anime l'université européenne CIVIS. Au niveau des formations, elle propose un cadre (appelé

²⁴⁵ Preuve [Ref 13-6 SD-OF Bilan mise en oeuvre](#)

²⁴⁶ Preuve [Ref 13-7 Présentation des GIFT](#)

²⁴⁷ Preuve [Ref 13-8 Les Instituts d'établissement](#)

²⁴⁸ Preuve [Ref 13-9 Socle commun des bonus](#)

« charte des Diplômes en partenariat international [DPI] »²⁴⁹ pour faciliter le développement des formations à l'international.

L'université a par ailleurs encouragé la mobilité sortante des étudiants en l'intégrant davantage dans les cursus de formation (C9) Depuis 2019, AMU met en place un Plan de mobilité sortante (PMS)²⁵⁰ d'un million d'euros annuels sur fonds propres en complément des financements d'Erasmus+, de l'Europe ou de la région Sud²⁵¹. En outre, cette mobilité est également entraînée grâce au développement de nombreux projets pédagogiques dans le cadre de CIVIS. Par ailleurs, la Direction des relations internationales (DRI) assure le suivi des mobilités entrantes encadrées des étudiants :

Tableau 2 : Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'une mobilité entrante encadrée (source : Moevon)

Année	Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'une mobilité entrante encadrée
2018-2019	801
2019-2020	874
2020-2021	454

En raison du contexte sanitaire, les enseignants ayant bénéficié d'une mobilité à l'international en 2020-2021 ne s'élève qu'à 7. Dès novembre 2018, AMU a considéré que la question du montant des droits d'inscription des étudiants internationaux extra-communautaires nécessitait une large concertation avant la mise en œuvre du nouveau dispositif. Le Conseil d'administration a ainsi approuvé l'exonération partielle des droits d'inscription différenciés pour les étudiants internationaux assujettis permettant de ramener le montant des droits d'inscription au même niveau que celui acquitté par les étudiants français ou européens (années 2019-2020 à 2021-2022)²⁵².

- **La réforme des études de santé et l'universitarisation des formations paramédicales**

La réforme des études de santé permet aux étudiants d'envisager 2 voies d'accès en santé : PASS ou LAS. AMU a fait le choix d'avoir les deux voies en miroir. Lors de sa mise en place, le PASS proposait 15 mineures disciplinaires²⁵³ et les LAS étaient au nombre de 20, avec 24 mentions dans 5 composantes (FDS, FDSP, ALLSH, FEG, STAPS). En 2021, un resserrement à 7 mineures disciplinaires du PASS²⁵⁴ a été réalisé en raison de la faible attractivité de certaines. La Réforme du 1^{er} Cycle de Santé (R1C) s'intègre à la stratégie d'AMU de personnalisation des parcours sur le cycle L en lien avec le projet NCU DREAM U. Cette intégration se fait par le biais de parcours intensifs en LAS, où les 10 ECTS de la mineure santé constituent des crédits surnuméraires, et d'UE intégratives en PASS et dans certaines LAS, où les ECTS de la mineure santé des LAS et de la mineure licence des PASS sont intégrés dans les 60 ECTS de l'année (C3, C4). La R1C s'intègre également dans la politique de site d'AMU via une convention conclue avec les Universités d'Avignon et de Toulon afin d'ouvrir des LAS 1 et 2²⁵⁵ dans ces établissements (C3).

AMU a engagé une réflexion concernant l'universitarisation des formations paramédicales. Plusieurs diplômes ont déjà été ouverts (Ergothérapeute, Pédicure-Podologue, Orthoptie, Orthophonie) et un projet de licence « Santé-Infirmier » est envisagé. L'idée principale serait de créer des passerelles PASS-

²⁴⁹ Preuve [Ref 13-13 Charte des diplômes nationaux en partenariat international](#)

²⁵⁰ Preuve [Ref 13-14 Plan de mobilité internationale sortante](#)

²⁵¹ Preuve [Ref 13-15 Aides à la mobilité sortante](#)

²⁵² Preuves [Ref 13-10 Droits différenciés Délibération CA n° 2018_12_18-19](#)

[Ref 13-11 Droits différenciés Délibération CA n° 2019_04_23-05](#)

[Ref 13-12 Droits différenciés Délibération CA n° 2019_11_26-14](#)

²⁵³ Sociologie, sciences de l'éducation, anglais, espagnol, allemand, italien, anthropologie, Histoire, philosophie, lettres, psychologie, PC, SV-STAPS, Droit, Portail AES-Eco-Gestion.

²⁵⁴ Anglais/Espagnol, Lettres modernes/Anthropologie, Psychologie, PC, SV-STAPS, Portail AES-Eco-Gestion, Droit.

²⁵⁵ Preuve [Ref 13-16 R1C Schéma des études de santé](#)

IFSI permettant une poursuite d'études en adéquation avec le projet initial des étudiants du PASS (C4). Les difficultés de mise en œuvre de la R1C liées au changement radical du schéma de l'accès aux études de santé, ainsi qu'à la publication tardive et récurrente des textes, imposent de stabiliser un modèle afin d'en assurer la diffusion et la promotion auprès des lycéens.

- **La formation à et par la recherche**

La formation à et par la recherche commence dès la L1 par la mise en place de modules de méthodologie du travail universitaire (C10). Elle est complétée dans certaines mentions de L3 par des UE de sensibilisation à la recherche et par une facilitation administrative de l'accès aux plateaux technologiques de recherche. AMU a entamé un renforcement du lien formation-recherche à travers tout d'abord des Labex²⁵⁶, ensuite deux EUR²⁵⁷ et deux instituts de convergence²⁵⁸, et enfin par la création d'instituts d'établissements afin de promouvoir une recherche et une formation interdisciplinaire. Un des objectifs de ces structures est de rapprocher les laboratoires de recherche des composantes de formation autour de thématiques données sur les niveaux master et doctorat pour mieux adosser la formation à la recherche et mieux coordonner les cycles M et D. Pour conforter ces dispositifs, chaque année, plus de 15 000 heures de formation sont dispensées par des chercheurs, majoritairement en master et en doctorat. Par ailleurs, les enseignants-chercheurs titulaires ou contractuels dans le domaine de la recherche (CME, ATER...) sont plus de 4 000 et constituent la majorité des enseignants d'AMU (plus de 85 %). Il convient de consolider cette force durant le prochain contrat en proposant une relation à la recherche plus forte dès le cycle L et en adossant mieux les masters sur les forces de recherche.

Au niveau du 3^{ème} cycle, la formation doctorale à AMU est organisée en 12 écoles doctorales (ED) fédérées au sein d'un Collège doctoral (CD) dont la mission²⁵⁹ est d'organiser et de coordonner la politique de formation doctorale de l'établissement. 5 ED sont co-accréditées en délivrance partagée dont 4 (ED 184, 250, 352 et 353) avec l'école centrale de Marseille et une (ED 463) avec les universités de Montpellier et de Nice. 3 ED sont co-accréditées en délivrance conjointe dont deux (ED 251 et 372) avec Centrale Marseille, et une (ED 355) avec l'IEP d'Aix-en-Provence et l'école nationale d'architecture de Marseille.

Pour mener cette politique, le CD s'appuie sur la Direction de la formation doctorale (DFD) qui en est la structure administrative de mise en œuvre²⁶⁰.

La formation doctorale à AMU couvre une très grande variété de disciplines scientifiques et un large spectre de thématiques de recherche dans les domaines des sciences et technologies (ST), sciences de la vie et de la santé (SVS) et des sciences humaines et sociales (SHS). Elle s'appuie sur un potentiel d'encadrement de plus de plus de 3 300 chercheurs et enseignants-chercheurs dont plus de 2100 encadrants actifs habilités à diriger des recherches (HDR). Elle rassemble plus de 3 000 doctorants²⁶¹ en cours de thèse dans 42 disciplines et 53 spécialités²⁶², au sein de 149 unités ou équipes de recherche d'AMU et de ses partenaires du site d'Aix-Marseille et hors site²⁶³. Le nombre de doctorants *primo* inscrits chaque année dans les 12 ED est de 750 à 800 dont près de 70 % bénéficient d'un financement dédié à l'heure thèse, 17 % exercent une activité salariée²⁶⁴ et près de 13 %, exclusivement dans les

²⁵⁶ Preuve [AMU LABEX](#)

²⁵⁷ Preuve [Ref 13-18 EUR Neuroschool](#)

²⁵⁸ Preuve [AMU Instit Convergences](#)

²⁵⁹ Preuve [Ref 13-19 Mission et Reglement interieur college doctoral](#)

²⁶⁰ Preuve [Ref 13-20 Mise en oeuvre DFD](#)

²⁶¹ Près de la moitié des doctorants inscrits sont des femmes, près de 40 % sont des doctorants internationaux et près de 9 % des thèses sont préparées en cotutelle avec un partenaire international.

²⁶² Preuve [Ref 13-21 Formation-doctorale Disciplines-spécialités](#)

²⁶³ Preuve [Ref 13-22 UR et équipes par ED](#)

²⁶⁴ Ce sont en grande majorité des enseignants du primaire ou du secondaire dans les domaines des SHS et des praticiens hospitaliers dans les domaines des sciences de la vie et de la santé.

domaines des SHS, sont en autofinancement. Le nombre de diplômes de doctorats délivrés par an dans les différentes disciplines et spécialités est de l'ordre de 650 à 700²⁶⁵.

Une Charte du doctorat bilingue²⁶⁶, commune aux 12 ED, fixe les conditions du déroulement de la formation doctorale au sein d'AMU ainsi que les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre en termes de formation et de préparation à la poursuite de carrière du futur docteur. Le CD a mis en place en 2018 avec l'aide et la prise en charge de l'Observatoire de la vie étudiantes (OVE) d'AMU des enquêtes longitudinales sur la poursuite de carrière des docteurs d'AMU à 1 an, 3 ans et 5 ans après la soutenance de la thèse²⁶⁷. Lors de la première inscription en thèse, une convention individuelle de formation²⁶⁸ commune aux 12 ED, prise en application de la Charte du doctorat, est signée par le directeur de thèse et le doctorant.

Le rôle du CD dans le fonctionnement des ED ainsi que dans l'encadrement et la formation des doctorants, s'est étoffé et renforcé au cours des dernières années, grâce notamment à la mise en place de documents, de procédures, d'actions, d'outils et de dispositifs communs aux 12 ED d'une part²⁶⁹ et d'autre part grâce à des politiques d'encadrement, de formation et d'animation communes et partagées²⁷⁰. Par ailleurs le CD a mis en place et coordonne des programmes de financement de thèses transversaux aux 12 ED ainsi que des partenariats pour le financement et cofinancement de thèses qui ont permis de développer des synergies et d'initié ou de renforcer des collaborations au niveau de local, national et international²⁷¹.

Enfin, pour développer et renforcer ses partenariats au niveau national et international, le CD est membre de deux réseaux, le réseau national des Collèges doctoraux (RNCD) et le European University Association - Council for Doctoral Education (EUA-CDE). L'implication du CD dans les activités de ces deux réseaux est un atout en termes d'échange d'idées, d'expériences et de bonnes pratiques sur la formation doctorale au niveau national et Européen, favorise la reconnaissance et la valorisation du doctorat auprès de tous les acteurs publics ou privés des secteurs sociaux-économiques et culturels et permet également de renforcer les liens avec les partenaires membres des deux instances.

- **La politique de documentation**

La politique documentaire repose sur le Service commun de documentation (SCD), qui a fait l'objet d'une inspection (IGÉSR) en juin 2021 dont le rapport, incluant la réponse du président, vient d'être communiqué.

Le premier objectif porté par le SCD est de mettre à disposition de ses usagers la documentation indispensable en formation ou en recherche. Il s'appuie sur une charte documentaire et un plan de développement des collections débattus en conseil documentaire et en commissions consultatives spécialisées (une par secteur).

Au niveau établissement, les heures étudiantes consacrées à la méthodologie informationnelle et documentaire dans les maquettes des diplômes s'élèvent à 1 830 heures en licence et 331 heures en master. Pour l'année 2020-2021, le personnel du SCD a assuré 1 339 heures d'enseignement dans les maquettes des licences et 242 heures en master.

Le second objectif est de déployer une formation aux compétences informationnelles et à la lutte contre la désinformation, nécessaire à la réussite et à l'autonomie étudiante. La progression du nombre d'usagers formés n'a cessé de croître, passant de 16 229 en 2017 avant la précédente accréditation à 23 404 en 2019 (16 223 en 2020 du fait de la crise sanitaire). Ces formations documentaires utilisent des pédagogies innovantes en concertation avec le Centre d'innovation

²⁶⁵ Preuve [Ref 13-23 Données-indicateurs Formation-doctorale](#)

²⁶⁶ Preuve [Ref 13-25 Collège Doctoral Charte du doctorat & Doctoral Charter](#)

²⁶⁷ Preuve [Ref 13-26 Enquêtes sur la poursuite de carrière des docteurs](#)

²⁶⁸ Preuve [Ref 13-24 Convention individuelle de formation doctorale](#)

²⁶⁹ Preuve [Ref 13-27 Documents-procédures-outils-dispositifs communs](#)

²⁷⁰ Preuve [Ref 13-28 Politiques-encadrement-formation-animation HCERES](#)

²⁷¹ Preuve [Ref 13-29 Collaborations-locales-nationales-internationales](#)

pédagogique et d'évaluation (CIPE). Elles font l'objet d'évaluations circonstanciées de concert avec l'OVE.

Le dernier objectif, porté par le SCD, est d'améliorer significativement la qualité de l'offre de services sur place et à distance. Dans ce sens, la politique documentaire est évaluée régulièrement via l'enquête internationale standardisée LibQUAL et des actions de co-design et d'UX design favorisent la démarche qualité globale et la logique d'amélioration continue. Ces évaluations et la crise sanitaire réaffirment l'importance de la bibliothèque, comme lieu « refuge » et facteur de lien social²⁷². Elles conduisent à repenser les espaces physiques de bibliothèques, aussi bien pour le travail, l'étude, et la recherche, que pour la culture, la détente et la convivialité, et obligent à poursuivre la modernisation de ces lieux « *cœur de campus* » tout en pensant la polyvalence et la coexistence des usages.

• La professionnalisation des formations

AMU mène une politique proactive sur les relations avec le Monde socio-économique (MSE). Elle a mis en place dès 2017 une direction du partenariat avec le MSE, qui a signé quarante-huit conventions depuis 2018²⁷³ pour favoriser ces relations (C20). Par ailleurs, lors de l'élaboration de l'offre de formation de 2018, une journée de consultation des partenaires avait été organisée (C20). Ces derniers ont aussi discuté et validé l'offre de formation à travers leur présence dans les conseils de composantes et centraux (CFVU, CAC, CA) (C20) et dans les conseils de perfectionnement au niveau de chaque formation (C20). Enfin, les professionnels sont une ressource primordiale dans la réalisation des enseignements, leur part représente 65 %. Cette présence fluidifie le lien avec le MSE et offre aux étudiants un nouveau regard sur la formation favorisant la construction de leur projet professionnel. La recherche de l'employabilité des étudiants a conduit à identifier des compétences utiles à l'insertion professionnelle et à créer 2 nouveaux diplômes d'établissement de niveau master : un DESU « compétences complémentaires en Droit » et un DESU « compétences complémentaires en Gestion ».

Ce lien passe aussi par le Service universitaire d'insertion et d'orientation (SUIO) qui mène de nombreuses actions pour généraliser la préparation à l'insertion à travers : des manifestations (forum stage emploi, café rencontre, job dating, conférences), la mise en place d'une nouvelle UE d'accompagnement à la réalisation d'un stage pour les licences, le développement des ateliers d'aide à l'insertion (900 étudiants/an), la poursuite de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap à l'insertion professionnelle²⁷⁴ et la continuation de la plateforme Ipro pour aider les étudiants dans leur recherche de stage.

AMU a aussi mené une politique proactive en matière d'apprentissage. En s'appuyant sur le Service de la formation professionnelle et continue (SFPC), et grâce aux aides gouvernementales, le nombre d'étudiants ayant le statut d'apprenti est passé de 1 536 à 2 732 (soit une augmentation de 78 %) entre 2018 et 2020, et 48 nouvelles formations en apprentissage ont ouvert (C21). En revanche, comme les autres universités, AMU a connu sur la même période une baisse de la formation continue faisant passer le nombre de stagiaires (hors formations courtes) de 5 549 à 4 787 (soit une baisse de 16 %). S'agissant du chiffre d'affaires, l'établissement a réussi à maintenir à peu près stable son activité avec une baisse de 6 % contre près de 10 % au niveau national. Le prochain défi et enjeu est de construire un nouveau modèle économique de la formation professionnelle. En effet, la fin des subventions (PRF) et les appels à projet (AAP) avec des modalités et critères d'éligibilité différents, ont conduit à diversifier les sources de financement de la formation professionnelle. Les derniers AAP, comme Dispositifs France formation innovante numérique (Deffinum), ou Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDESR), sont des vecteurs de développement.

²⁷² Preuve [Ref 13-30 Rapport d'activité 2020_SCD](#)

²⁷³ Preuve [Ref 13-31 MSE Partenariats monde socio-économique](#)

²⁷⁴ Preuve [Ref 13-32 Insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap](#)

Enfin, AMU est motrice dans le développement de l'innovation et de l'entrepreneuriat en s'appuyant sur Pépite Provence²⁷⁵. Les dispositifs mis en place ont pris de nombreux formats²⁷⁶. Ce sont 10 parcours de formation dispensés, 12 000 étudiants sensibilisés tous les ans à la création d'entreprise, 664 modules d'enseignement dans les composantes d'AMU portant sur des aspects ciblés de l'innovation et de l'entrepreneuriat, 80 étudiants entrepreneurs accompagnés chaque année, 73 entreprises créées et 12 millions d'euros de chiffre d'affaires. Grâce à l'obtention du projet CISAM + dans le cadre du PIA Excellences, nous souhaitons amplifier cette dimension lors du prochain contrat.

13.1.b) Réorientation stratégique depuis 2020

Depuis 2020, l'arrivée d'une nouvelle gouvernance, la crise sanitaire et la démultiplication des AAP, dont AMU a été lauréate (C7), ont imposé de repenser ce SDOF tout en capitalisant sur ses acquis. **L'axe stratégique de la nouvelle gouvernance consiste à construire l'offre de formation en se centrant sur le parcours de l'étudiant (C1) dans une université interdisciplinaire (C5), ouverte sur le monde (C8, C9), socialement engagée (C6) et revendiquant son excellence scientifique (C10, C14).** Cette stratégie concerne à la fois ce contrat au titre de l'année 2020-2021 et surtout le futur contrat. Elle sera donc brièvement écrite dans ce document bilan et plus étayée dans la partie projet.

Pour atteindre cet objectif, nous avons dégagé deux axes forts en fonction des cycles. Durant le cycle L, nous visons à accueillir l'étudiant dans sa diversité de profils et à lui proposer un cursus adapté. A cette fin, en concertation avec le rectorat, nous avons renforcé les passerelles à destination des étudiants de CPGE. En outre, en s'appuyant sur le NCU DREAM U obtenu en 2019, l'établissement fait progressivement entrer les formations de licence dans un modèle d'adaptation des rythmes pour l'étudiant (licence classique en 3 ans, licence soutien en 4 ans, et parcours intensifs de licence sous forme de double licence ou parcours renforcés) et du contenu (20 % des enseignements personnalisés). Ces enseignements personnalisés doivent permettre un meilleur accueil des étudiants en L1, notamment suite à l'évolution du baccalauréat, une réflexion sur leur choix d'orientation en L2, une préfiguration de leur parcours *post* L en L3, et ainsi limiter l'échec et accroître l'insertion professionnelle (C2). En 2020, 32 mentions de licence sont entrées dans cette philosophie²⁷⁷ (34 début 2021) en combinant les financements du NCU et de la loi ORE (plus de 10 millions d'euros en 4 ans) (C7).

Cette réorientation permet de repenser certaines thématiques et d'établir une stratégie d'établissement à leur sujet. Ainsi, des groupes de travail transverses, répondant à des critères d'évaluation, ont été mis en place sur les méthodologies du travail universitaire (C10 et C18), la préparation à l'insertion professionnelle (C22) et à la mobilité internationale (C8, C9), les langues, le développement durable (C6) et les relations avec le MSE (C20)²⁷⁸. L'ensemble des projets, dont AMU a été lauréate depuis 2019, sont résumés dans la figure ci-après. Ils s'articulent pour contribuer sur chacune des facettes à la personnalisation du projet de l'étudiant. Les fonds de l'IDEX complètent cette stratégie (C2 et C7). Ces projets ont complètement changé l'organisation en formation et il est important d'évaluer leur impact, tant sur le plan pédagogique qu'organisationnel. Les résultats sur le cycle M de cette nouvelle politique ne sont pas dans le champ de l'évaluation, la transformation ayant débuté en septembre 2021.

La personnalisation des parcours de l'étudiant s'accompagne aussi depuis 2021 de la généralisation de la fonction de directeur des études au sein des diplômes de licence d'AMU. Les directeurs des études ont en charge l'élaboration et le suivi du contrat pédagogique pour la réussite étudiante qu'AMU a commencé à déployer pour les étudiants de L1. Ils participent également à l'évaluation des dispositifs d'accompagnement.

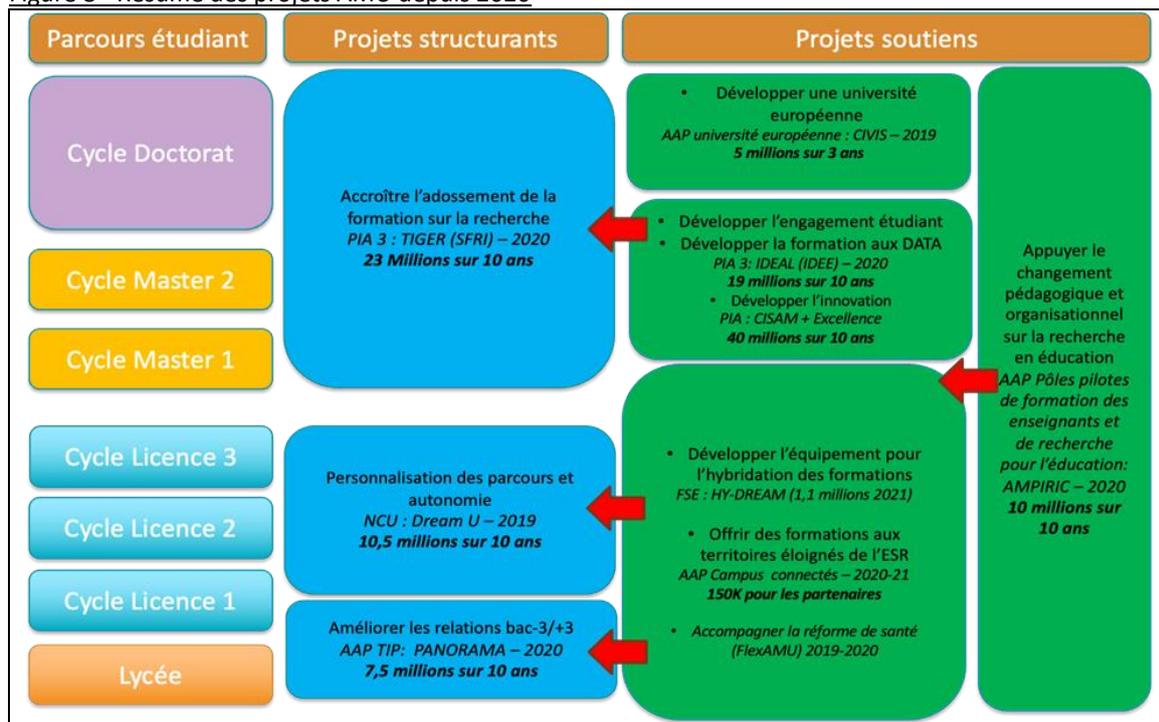
²⁷⁵ Preuve [Ref 13-33 PEPITE PROVENCE](#)

²⁷⁶ Preuve [Ref 13-34 Dispositifs PEPITE PROVENCE Bilan 2020](#)

²⁷⁷ Cela signifie qu'elles adoptent la logique DREAM U, mais sans forcément recevoir de financement du PIA, car les dispositifs sont déjà financés par ailleurs (loi ORE...)

²⁷⁸ Preuve [Ref 13-35 GT transverses GT DREAM U](#)

Figure 8 - Résumé des projets AMU depuis 2020²⁷⁹



13.2. Rappel des principaux changements depuis 2017

- Grande diversité dans l'offre de formation, source d'interdisciplinarité et de personnalisation du parcours étudiant.
- Stratégie bien établie et coordonnée.
- Haut niveau de recherche sur lequel peut s'appuyer la formation.
- Ouverture forte à l'international, notamment sur l'Afrique, la Méditerranée et l'Europe (CIVIS).
- Capacité à lever des fonds via les AAP et à les coordonner.
- Offre de formation tournée vers l'apprentissage.
- Ancrage local, national et international.
- Politique de site forte.
- Offre élargie des PASS/LAS en partenariat avec Avignon et Toulon.
- Universitarisation des formations paramédicales bien structurée.

13.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Poursuivre la mise en place de la stratégie centrée sur le parcours de l'étudiant déployée depuis 2020.
- Améliorer le lien entre le lycée et l'université pour favoriser la réussite étudiante.
- Diversifier les orientations possibles à l'issue de la licence.
- Affirmer une stratégie d'établissement en formation sur les marqueurs identitaires d'AMU, université socialement engagée : l'excellence en recherche et l'innovation, l'interdisciplinarité, l'international, l'engagement social (RSE, développement durable, engagement étudiant) dès le cycle L.
- Stabiliser un modèle sur la R1C.
- Repenser l'ingénierie pédagogique à destination des publics de formation continue pour dynamiser la formation tout au long de la vie.

²⁷⁹ Preuve [Projets](#)

- Généraliser la mise en place des UE d'aide à l'insertion professionnelle créée dans DREAM U et TIGER.
- Généraliser le contrat pédagogique pour la réussite à tous les étudiants de licence.

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

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Le développement des formes d'enseignements différentes doit être poursuivi
- La mise en place du plan langues doit être parachevée.
- La formation continue et professionnelle doit constituer un axe de développement.

Engagements du contrat quinquennal

- Impulser une dynamique volontariste sur l'enseignement des langues.
- Faire évoluer les pratiques pédagogiques en fonction du monde socioéconomique.
- Développer le savoir-être des étudiants.
- Développer l'accès au fablab et la créativité.

14.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

14.1.a) Approche par compétences et valorisation des compétences

Lors de l'accréditation de 2018, AMU a fixé un cadre global à travers un atelier du SDOF, intitulé « Référentiel de l'offre de formation » afin d'homogénéiser les programmes de formation et notamment les maquettes (C1)²⁸⁰. AMU a fait également le choix de s'orienter vers l'approche par compétences (APC)²⁸¹, en laissant de la souplesse à chaque composante (C1). L'enjeu était de repenser le rôle de l'étudiant pour qu'il soit acteur de ses choix, de son parcours et ainsi de son apprentissage et qu'il puisse s'autoévaluer. Cette approche a conduit à créer un réseau national sur l'APC (ReNAPS'up), dont AMU a été le pilote. Une telle transformation doit s'appuyer sur des échanges entre l'ensemble des acteurs de l'université pour trouver des solutions innovantes, personnalisées et adaptées au terrain et sur un renouvellement des pratiques pédagogiques. Elle implique ainsi la mise en place d'outils nécessaires à l'analyse de ses propres compétences, tels que les portefeuilles de compétences, expérimentés sur quelques formations à travers Mahara (appelé E-Foliam à AMU) et Skilvioo (C2). AMU se tourne désormais vers le nouveau portfolio Karuta, avec une phase expérimentale sur deux composantes (l'INSPÉ et l'IUT). Les compétences douces (ou *soft skills*) ont fait l'objet d'une attention particulière et sont désormais plus lisibles dans les maquettes de formation. Elles commencent à faire l'objet d'une démarche de valorisation à travers l'utilisation de plateformes numériques, comme Job Ready, et constitueront à terme 20 % des volumes de formation²⁸². Les compétences développées hors du cœur de la formation de l'étudiant (compétences liées au sport, à l'engagement étudiant, au développement durable...) peuvent être valorisées via des bonus²⁸³. Côté formation continue, les compétences sont valorisées dans le cadre de la Validation des Acquis issus de l'Expérience (VAE) et la Validation des Acquis Professionnels (VAP). A la suite de la réunion d'un groupe de travail (GT), AMU a modélisé tous les suppléments aux diplômes des licences, de quelques licences

²⁸⁰ Preuve [Ref 14-47 Cadrage maquettes LP, L et M](#)

²⁸¹ Preuve [Ref 14-48 Approche par compétences](#)

²⁸² Preuve [Ref 14-49 Bilan projets Académie d'Excellence](#)

²⁸³ Preuve [Ref 14-50 Charte bonus](#)

professionnelles et de masters, mettant ainsi en valeur les compétences acquises par les étudiants tout au long de leur cursus de formation.

14.1.b) Développement et diversification des pratiques pédagogiques

En vue de la réussite étudiante, AMU encourage depuis 2018 la diversification des pratiques pédagogiques via des moyens obtenus dans le cadre de l'IDEX et des PIA. Chaque année, le CIPE forme environ 800 à 900 enseignants et enseignants-chercheurs aux outils de l'établissement (Moodle, Zoom, Woodlap, Compilatio...), avec un pic à 1 213 en 2020-2021 lors de la crise sanitaire. Depuis 2018, le programme Académie d'Excellence²⁸⁴ reposant sur l'IDEX a permis de financer 30 projets innovants dans les domaines de la transformation et de l'innovation pédagogique (C3), de l'internationalisation des formations (C6, C7), de l'interdisciplinarité (C3) et de l'insertion professionnelle (C8, C9). Cette transformation a aussi impliqué l'intégration de la pédagogie active dans les maquettes d'enseignement et dans les services des enseignants (C3). Entre 2019-2020, le projet DREAM U a permis de recruter 11 accompagnateurs pédagogiques et 2 développeurs informatiques travaillant sur le portefeuille de compétences et l'adaptative learning (C3) et de valoriser la transformation pédagogique au niveau des enseignants par sa rémunération (68 000 euros en 2020) à travers la rémunération d'heures complémentaires. Par ailleurs, DREAM U a permis la définition d'un label « hybride qualité »²⁸⁵ particulièrement important avec le développement de la formation à distance du fait notamment de la crise sanitaire en 2020 (C4). De mars à juillet 2020, ce sont plus de 2 600 cours qui ont été créés sur la plateforme Moodle, faisant passer leur nombre total de 8 340 en 2018 à 11 500 en 2020, et plus de 15 000 en 2021. AMU a alors équipé 110 amphithéâtres et salles de cours en télédiffusion et acquis la plateforme Zoom dès la rentrée 2020. Les enseignants se sont appropriés ces outils et en moyenne 1 000 à 3 000 cours par jour se sont tenus sur Zoom au mois de novembre 2020. Pourtant, l'impact de cette modalité pédagogique sur les apprentissages peut être questionné et l'université doit désormais capitaliser sur cet acquis tout en conservant son modèle pédagogique en présentiel.

Parallèlement, des lieux physiques ont été rénovés (C5). L'université s'est dotée, dans le cadre des opérations de réhabilitation et/ou de construction financées, notamment par le budget « plan campus », de 43 espaces de pédagogies innovantes permettant aux enseignants et aux étudiants de bénéficier de nouveaux outils pédagogiques adaptés. Dans le cadre du transfert des connaissances, ceux-ci intègrent dans leurs dimensionnements, leurs équipements et leurs mobiliers les dynamiques du faire, du faire-ensemble, du parcours et de la mobilité des usagers. L'étudiant peut y occuper des postures d'acquisition différentes (travaux de groupes, travail individuel, simulation...) en mobilisant des outils divers (numériques, équipements modulables, ...) permettant de croiser les apprentissages en présentiel et/ou en distanciel. Ces surfaces (de type FAB LAB, salles de travail ...), auxquelles s'adossent des espaces informels (ou tiers lieux), permettent à l'étudiant d'appréhender et d'aborder ses apprentissages à l'université en dehors des locaux traditionnels (salles banalisées, amphithéâtres...). Le bâtiment Hexagone, « learning center », situé sur le site de Luminy, est un outil mettant en exergue ces nouveaux lieux d'acquisition des connaissances, en multipliant dans un même espace des lieux divers permettant à chacun de trouver un environnement propice à son parcours. Le démarrage des études/travaux du Centre de simulation médicale de Marseille (SIMMAR) dédié à l'apprentissage de la médecine, par la mise en situation sur des modèles d'homme virtuel avec un haut degré de réalisme, constitue une nouvelle étape. Les espaces prévus sont des salles polyvalentes permettant une modularité forte et leur transformation totale via du mobilier et des équipements permettant aux apprenants une complète immersion. Cet édifice proposera de ce fait des locaux d'enseignement pluriels et innovants en adéquation avec les évolutions des métiers et des attentes des étudiants et professionnels accueillis.

²⁸⁴ Preuve [Ref 14-51 Programme de l'Académie d'Excellence](#)

²⁸⁵ Preuve [Ref 14-52 Présentation Label Hybrid AMU](#)

14.1.c) Ouverture et adaptation de l'offre à l'international

AMU compte à ce jour 509 modules non disciplinaires enseignés en anglais et 46 diplômes nationaux majoritairement délivrés en anglais (C6, C7). Pour accompagner l'internationalisation des formations et faciliter la mobilité, AMU dispose de deux services : le Service universitaire centré sur le français langue étrangère (SUFLE) et la Maison interdisciplinaire des ressources et recherches en langues (MIRRel) centrée sur l'enseignement des langues étrangères. Ces deux services assistent les composantes pour les formations en FLE, notamment pour l'accueil des étudiants étrangers, et les certifications en langues (TOEIC, TOEFL, CLES...). Malgré la crise sanitaire, 2 904 certifications en langues étrangères ont été passées au sein d'AMU en 2020-2021 (363 CLES dans 5 langues différentes et 2 541 TOEIC), contre 2 501 en 2018-2019. Ces certifications sont intégrées au cursus en fonction du profil de l'étudiant (obligatoires pour l'obtention du diplôme au sein de Polytech et demandées pour intégrer certains cursus de l'université comme les masters de l'IAE) (C6). Par ailleurs depuis 2018, suite à la consultation de partenaires du MSE, AMU a mis en place un « plan langues » comportant deux volets : l'acquisition d'une plateforme d'autoformation en cinq langues disponibles pour l'ensemble des étudiants et personnels et l'équipement de salles pour améliorer la formation en langues dans lesquelles les usagers peuvent travailler en complète autonomie, ou être guidés par un intervenant pédagogique (C6, C7). Depuis 2020, le développement de la pédagogie à distance est venu renforcer l'offre de formation existante à l'international. Ainsi, des expérimentations, comme le développement d'une forme de campus connectés à Alger ou bien de cours dans le cadre de CIVIS, ont permis de tester la mobilité virtuelle. Cette dernière devrait se développer à l'avenir.

14.1.d) Ouverture et adaptation de l'offre aux publics de formation continue et en alternance

Depuis 2018, en s'appuyant sur le SFPC, les principes d'aménagement spécifiques, d'individualisation des parcours et de modularisation des parcours de formation en blocs de compétences ont été renforcés afin de répondre aux enjeux de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » et d'accentuer l'accessibilité de tout individu à la formation tout au long de la vie. Le nouveau paysage de la formation professionnelle amène la formation continue à développer des méthodes pédagogiques collaboratives hybrides et immersives. Ainsi, la politique proactive du SFPC sur l'accessibilité des stagiaires de formation professionnelle continue à distance s'est déclinée au travers de son adhésion au Consortium national du Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) SONATE, accessible sur les campus connectés d'AMU. Ce dernier a ainsi connu entre 2018 et 2020 une augmentation de 50 % (52 à 104 stagiaires inscrits)²⁸⁶ Par ailleurs, l'inscription des formations diplômantes d'AMU en formation professionnelle continue sur la plateforme EDOF a permis la diversification des sources de financement des stagiaires dès 2019 avec une augmentation notable de demandes de financement CPF (+250). AMU déploie aussi un Certificat de qualification professionnelle (CQP) depuis 2016 en lien avec les demandes des branches professionnelles. Ces succès ont conduit AMU à être la 1^{ère} université de France à avoir obtenu la certification Qualiopi²⁸⁷ à la sortie du premier confinement (juillet 2020). Côté VAE, l'impact de la crise sanitaire est notable, avec un nombre de dossiers déposés, qui est passé de 342 en 2018-2019 à 218 en 2020-2021 du fait notamment d'une baisse des VAE collectives (204 en 2018-2019, 92 en 2020-2021 contre 27 seulement pour les VAE individuelles). A date, d'autres opportunités sur de nouveaux secteurs sont envisagées en s'appuyant sur une palette de dispositifs (accueil, informations, VAE individuelle et collective, parcours modulaires, formations courtes sur mesure, bilans de compétences), de prestations de services et une offre de formation professionnelle (continue et apprentissage) adossée aux laboratoires de recherche, plateformes technologiques et instituts. Ces atouts permettraient d'élaborer des parcours de formations sur-mesure, faisant appel à différentes modalités pédagogiques (formation hybride,

²⁸⁶ Preuve [Ref 14-53 Tableau inscriptions DAEU](#)

²⁸⁷ Preuve [Ref 14-54 Certification Qualiopi](#)

synchrone, asynchrone, action de formation en situation de travail AFEST etc...). Il s'agit d'un nouveau défi à relever pour le prochain contrat afin de saisir les opportunités offertes par la loi « avenir professionnel » et le CPF.

14.2. Rappel des principaux changements depuis 2017

- Solide culture de la formation des enseignants avec le CIPE.
- Expérimentations intéressantes et multiples dans l'APC et la pédagogie active.
- Disponibilité de multiples outils (Moodle, Zoom, Wooclap, Karuta, plateforme des langues...).
- Expérience forte sur l'internationalisation.
- Dynamique forte sur l'apprentissage.

14.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Construire les maquettes en blocs de connaissances et de compétences.
- Développer des pédagogies diversifiées et la mise en pratique des connaissances acquises dans les cursus.
- Identifier les compétences acquises par les étudiants intra curricula et extra curricula (parcours intensifs ou diplômes d'établissement) et les valoriser (portefeuille, supplément au diplôme...).
- Mettre en place une stratégie sur la formation à distance en capitalisant sur les acquis de la crise sanitaire, notamment pour l'international et la formation continue.
- Améliorer l'accueil des étudiants étrangers en développant une offre de formation en langues étrangères et en facilitant l'apprentissage du FLE.
- Faciliter les mobilités hybrides et physiques de nos étudiants.
- Développer des groupes dédiés à la formation continue avec une ingénierie de formation spécifique dans certains diplômes.
- Finaliser la délivrance des suppléments au diplôme pour les LP et les masters.
- Renforcer la visibilité et la légitimité d'AMU comme organisme de formation continue, grâce au SFPC et aux services de formation professionnelle de ses 17 composantes.

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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Maintenir les nombreux dispositifs d'aide à l'accompagnement à l'orientation, la réorientation et l'insertion.
- Développer les partenariats entre le secondaire et le supérieur.

Engagements du contrat quinquennal

- Mieux informer en amont et pendant le cursus.
- Faciliter l'insertion professionnelle.

15.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

15.1.a) L'attractivité des formations

Sur l'actuel contrat, les dispositifs existants se sont développés et de nouvelles initiatives ont vu le jour avec comme objectif, un déploiement sur l'ensemble des formations. L'accent a été mis sur l'amélioration des relations entre bac-3 et bac+3. AMU a dans ce sens poursuivi ses manifestations auprès des lycéens (salons, journée portes ouvertes), mis en place des Cordées de la réussite et obtenu un PIA, Panorama, pour l'amélioration de l'orientation de 131 lycées en collaboration avec le rectorat, l'université d'Avignon et de Toulon, la région et neuf associations du territoire. AMU a également mis en place une offre de formation de licence en quatre ans pour accueillir spécifiquement les publics « oui-si » et ainsi favoriser leur insertion à l'université comme leur réussite. AMU a aussi mis en place deux manifestations à visée de réorientation et d'insertion (800 étudiants par an), des ateliers de réorientation, et appuie le développement des projets personnels et professionnels étudiants avec 9 UE d'orientation et d'insertion (23 000 étudiants par an)²⁸⁸ ainsi que 5 UE d'accompagnement au projet personnel et professionnel en développement dans le cadre du NCU DREAM U. Enfin, en collaboration avec la AFPA/DREETS, un projet, Rebondir, est en cours de déploiement pour les étudiants décrocheurs qui souhaitent se réorienter vers des diplômes courts en alternance (100 étudiants par an).

15.1.b) La performance des formations

Afin d'évaluer les politiques formation mises en place, les composantes reçoivent chaque année depuis 2018-2019 un « book statistiques »²⁸⁹ produit par la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) sur leurs mentions de licences. Il comprend des variables de profils, de résultats et de suivis des cohortes. Des bilans des candidatures (Parcoursup, et E-Candidat, Etudes en France)²⁹⁰ sont analysés au niveau de l'établissement en CFVU et au niveau formation en conseils de perfectionnement. Cette analyse mène à des structurations et des changements de capacités, comme en 2020 sur la structuration des mineures d'Arts Lettres Langues et Sciences Humaines dans le PASS. L'expertise développée par la DEVE sur la « Mesure de la réussite étudiante au regard de la mise en œuvre de la loi ORE » a été saluée par l'IGÉSR lors de sa venue en 2019. Les résultats sont néanmoins parfois complexes à analyser et nécessiteront une organisation appropriée. L'évolution des taux de réussite des formations a été perturbée par des conditions spécifiques des examens au cours de l'année 2019-2020 dues à la crise sanitaire. Sur la licence, nous constatons une hausse du taux de réussite en L1, ce qui est très encourageant. Il était de 34,3 % en 2017 et de 7 points en dessous de la moyenne nationale. En 2020, il était de 56,6% contre 53,5% au niveau national (soit 3 points de plus), mais avec un effet « covid » associé à des modalités de contrôle des connaissances particulières. En 2021, il est proche de 45% avec des modalités de contrôle des connaissances, soit 10 points de plus qu'en 2017. Les taux sont stables sur les masters. Nous constatons une forte baisse en LP, même si le taux reste très bon. L'essentiel des LP étant en apprentissage, la crise sanitaire en 2020/2021 a conduit à plus de ruptures de contrats et une plus grande difficulté à allier les périodes universitaires/entreprises (parfois en chômage partiel).

²⁸⁸ Preuve [Ref 15-55 Orientation réorientation et insertion](#)

²⁸⁹ Preuves [Ref 15-56 Book statistiques Licence LEA 2019-20](#)

²⁹⁰ Preuves [Ref 15-57 Bilan Parcoursup 2021](#)

[Ref 15-57bis Bilan attractivité parcoursup ecandidat EEF 2019 2020](#)

Tableau 3 – Tableau sur l'évolution du du taux de réussite des étudiants (source : Apogée)

Taux de réussite	2018/2019	2019/2020	2020/2021
	% Admis / Inscrits	% Admis / Inscrits	% Admis / Inscrits
L1	41,5 %	56,6 %	44,9%
Licence	59,4 %	71,9 %	60,8 %
LP	90,6 %	91,9 %	81,1 %
Master	79,6 %	83,3 %	78,6 %
TOTAL AMU	68,2 %	76,8 %	67,8 %

15.1.c) La pertinence de l'offre de formation

L'OVE mène chaque année des enquêtes d'insertion professionnelle des étudiants auprès des diplômés de LP et de master, 6 et 30 mois après la diplomation. Depuis 2022, une enquête à 18 mois complète les informations sur l'insertion professionnelle des diplômés de formations par alternance. Grâce à l'intervention de téléenquêteurs et à une communication accrue favorisant la participation des diplômés, les taux de retour oscillent autour de 70 % de répondants. Ces résultats montrent la pertinence des formations :

Tableau 4 – Tableau sur les résultats d'enquête insertion

	Licence Pro 6 mois	Master 6 mois	Licence Pro 30 mois	Master 30 mois
Effectif enquêté	1 618	6 261	1 671	5 052
Participation	71,7 %	69,7 %	70,4 %	72,4 %
Taux d'insertion professionnelle	85,5 %	80,3 %	85,8 %	90,6 %

Source : Participation aux enquêtes menées auprès des diplômés 2020 de LP et Master (enquêtes à 6 mois menées au 1^{er} mars 2021) et auprès des diplômés 2018 (enquêtes à 30 mois menées au 1^{er} décembre 2020)

Pour améliorer les débouchés des formations ces enquêtes sont complétées par les retours des *alumni* et les échanges avec le monde socio-économique dans le cadre des conseils de perfectionnement.

15.2. Rappel des principaux changements depuis 2017

- Communication bien ancrée sur son territoire.
- Service pilotage et évaluation performant.
- Croissance dans la réussite des étudiants en L1.
- Bons indicateurs en matière d'insertion professionnelle.
- Analyse partagée en CFVU des indicateurs.

15.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Analyser plus en profondeur certains résultats des enquêtes pour faire évoluer les formations.
- Améliorer et moderniser la communication digitale.
- Mise en place d'une meilleure coordination secondaire/supérieur via le projet Panorama.
- Développer des passerelles de réorientation pendant le parcours étudiant.

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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Un cadre fixé pour assurer la soutenabilité de l'offre de formation.
- Une démarche de co-construction.

Engagements du contrat quinquennal

- Mettre en œuvre une offre soutenable.

16.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

16.1.a) Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation

Lors de l'accréditation en 2018, AMU a travaillé sur un modèle théorique d'allocation des moyens en formation prenant en compte le nombre de sites et d'étudiants, les différentes mentions et le potentiel enseignants (C1). Les composantes ont ainsi obtenu une enveloppe d'heures complémentaires pour construire leur offre de formation en faisant des choix dans une logique de subsidiarité. Chaque année, le dialogue stratégique de gestion entre gouvernance et composantes conduit à un ajustement des enveloppes et des potentiels (C1). L'établissement mène une politique proactive pour lever de nouvelles ressources à travers la loi ORE, l'apprentissage et les projets PIA qui représentent désormais plus d'un tiers du budget formation et vie étudiante²⁹¹. Néanmoins, le coût du glissement vieillissement technicité (GVT) conduit à une baisse du potentiel malgré les ressources complémentaires obtenues. Cette complexité croissante induit la nécessité de moderniser le système d'information pour le pilotage.

Au niveau individuel (C1), les activités pédagogiques font l'objet d'une reconnaissance dans le cadre d'heures de cours ou d'équivalences de service dans un référentiel²⁹² voté au niveau de l'établissement. L'encadrement pédagogique fait l'objet de primes de responsabilités pédagogiques²⁹³ et AMU a mis en place 50 primes d'engagement pédagogique de 2 000 euros par an pour récompenser un investissement particulier en pédagogie. Le cadrage de cette prime a été revu en 2021 pour se calquer sur la PEDR (4 000 euros par an pendant 4 ans, 20 primes distribuées par an). Dans l'avancement de carrière, AMU a mis en place une évaluation de la pédagogie au niveau composante et établissement sur la base d'une fiche visant à reconnaître quatre dimensions : Pédagogie, Encadrement, Rayonnement et Responsabilité. Les résultats de cette évaluation sont pris en compte en local et remontés au CNU (C1). En matière d'accompagnement pédagogique, de nombreux éléments ont été cités dans la partie diversification des pratiques. Outre les formations du CIPE, l'établissement met en place un parcours d'intégration personnalisé pour une trentaine de nouveaux maîtres de conférences par an et met en œuvre chaque année un fonds d'intervention pédagogique de 200 000 euros pour accompagner les projets innovants en formation. L>IDEX contribue aussi à travers les programmes Académie d'Excellence²⁹⁴ et l'établissement s'est doté, d'un point de vue organisationnel, de personnes ressources sur le montage de dossier pour répondre aux projets type PIA.

²⁹¹ Preuve [Ref 16-58 Budget formation et vie étudiante](#)

²⁹² Preuves [Ref 16-59 Référentiel des services CA 2019 07 16](#)

[Ref 16-59bis Référentiel des services modifié CA 2021 23 11](#)

²⁹³ Preuve [Ref 16-60 Cadrage PEP 2021 avis favorable_CFVU et CT_mai 2021](#)

²⁹⁴ Preuve [Ref 16-61 Programme Académie d'Excellence](#)

16.1.b) Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue

AMU dispose d'une direction de l'amélioration continue (C3) ayant réalisé 8 audits en lien avec la formation entre 2018 et 2021 essentiellement sur de sujets organisationnels. A travers ses composantes, l'établissement s'est engagé dans de nombreuses certifications. L'IAE, la faculté de pharmacie et le SFPC sont respectivement labellisés EQUIS, Cidpharmef et Qualiopi et l'IUT est en cours de labellisation ISO 9001. Il existe aussi des certifications au niveau des formations. Un des axes d'amélioration réside dans une meilleure coordination de ces dispositifs qualifiés.

Au niveau de chaque formation, l'OVE évalue chaque année plus de 700 formations et près de 2 500 enseignements via le dispositif d'Evaluation de la Formation et des Enseignements par les Etudiants (EFEE) (C4). Au niveau de l'établissement, les résultats sont discutés en CFVU et le dispositif est débattu au sein d'une commission issue de cette instance. Au niveau de chaque formation, les résultats de l'évaluation sont ensuite communiqués au pilote pour être discutés en conseil de perfectionnement. Les conseils de perfectionnement font l'objet d'un document de cadrage et d'une synthèse en CFVU²⁹⁵ (C5). Les bilans Parcoursup réalisés chaque année permettent également d'assurer un pilotage de la formation et une évolution au fil de l'eau de l'offre de formation d'AMU.

16.1.c) Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats

Les moyens de la formation au niveau de chaque composante sont gérés dans un dialogue stratégique annuel avec l'établissement. La direction de la composante construit son budget pour octobre en prenant en compte les objectifs fixés dans le cadre du dialogue orientation budgétaire en juillet et dialogue avec la gouvernance sur l'allocation des moyens sur chaque poste (fonctionnement, investissement masse salariale). Ce dialogue prend en compte les objectifs stratégiques de la composante, les recettes liées à l'apprentissage et la formation continue, les réformes structurelles... La composante dispose ensuite d'une autonomie dans l'utilisation de ses fonds dans le respect des cadrages de l'établissement (C7).

Pendant l'année, la composante dispose d'outils de gestion, comme SIFAC (gestion financière) ou ARES (application de gestion des services d'enseignement et donc des dépenses en heures), pour suivre leur consommation et exécution budgétaire (C6, C7).

La principale limite de cette gestion réside dans le fait que ce dialogue n'offre pas une visibilité pluriannuelle aux composantes. L'arrivée des projets PIA a également complexifié l'organisation par la mise en place en 2019 et 2020 d'AAP internes pour déployer le projet DREAM U. La démultiplication des projets rend cette démarche impossible sous peine de noyer les composantes sous les AAP. Il convient donc de procéder différemment pour financer les transformations liées aux PIA et autres projets. Au niveau de chaque formation, les demandes de créations ou de modifications sont saisies dans une application (PACOME pour les diplômes nationaux et AUDE pour les diplômes d'établissement) calculant les coûts associés. Concernant les diplômes nationaux, seul le coût en HETD est calculé. Pour les diplômes d'établissement, il s'agit du coût complet du diplôme, ce qui permet de proposer une tarification cohérente du diplôme. Par ailleurs, AMU dispose d'un service spécialisé dans le calcul des coûts (Direction du pilotage et du contrôle de gestion [DPCG]) qui contribue à une connaissance fine de la structure des coûts (C6).

²⁹⁵ Preuves [Ref 16-62 Cadrage Conseil Perfectionnement](#)
[Ref 16-62bis Conseil Perf bilan chiffré cfvu 8 novembre 2019](#)

16.2. Rappel des principaux changements depuis 2017

- Maîtrise de la masse salariale en formation à l'aide d'outils pertinents.
- Solide connaissance des coûts grâce à la DPCG.
- Capacité forte à lever des fonds sur les projets, l'apprentissage et la loi ORE.
- Culture qualité initiée et cadrage des conseils de perfectionnement.
- Politique de subsidiarité effective.

16.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Améliorer le système d'information sur le pilotage des ressources et des dépenses de la formation.
- Mettre en place un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec les composantes.
- Contribuer au déploiement de la politique qualité dans l'établissement en s'appuyant sur un conseil de perfectionnement formation de l'université.
- Les enseignants-chercheurs et enseignants ont vu leur régime indemnitaire modifié par la mise en œuvre du RIPEC (régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs) en 2022. Là encore, l'établissement a profité de la réforme pour revaloriser soit les montants, soit le volume de primes à attribuer²⁹⁶.

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.

Rappel des recommandations du HCERES en 2017

- Poursuivre la mise en place opérationnelle des schémas directeurs et veiller à produire celui qui concerne la vie étudiante.
- Améliorer la structuration de la représentation étudiante et des associations au niveau de l'établissement.
- Dynamiser la vie de campus.
- Renforcer la collaboration avec les collectivités territoriales et le CROUS pour améliorer les flux (transports et restaurants).
- Poursuivre la promotion de valorisation de l'engagement étudiant.

Engagements du contrat quinquennal

- Améliorer les conditions de vie et de santé des étudiants.
- Dynamiser la vie associative et de campus.
- Promouvoir l'accès de tous à la culture.
- Mettre le sport universitaire au service de l'épanouissement des étudiants.
- Promouvoir l'engagement étudiant.

²⁹⁶ Preuves [Mise en œuvre du RIPEC – Présentation en CT en mai 2022](#)

17.1. État des lieux et réalisations depuis 2017

17.1.a) Une politique partenariale visant à améliorer la vie étudiante

Dans le cadre de son contrat de site AMPM, AMU et ses partenaires ont développé un schéma d'amélioration de la qualité et de la vie étudiante et de promotion sociale (SAQVEPS) décliné en 21 fiches-actions²⁹⁷. Un comité de suivi a été mis en place et s'est réuni plusieurs fois par an en 2018 et 2019. Il a permis de dresser un état des lieux des différentes actions déclinées au sein de chaque établissement et de dessiner les premiers axes d'amélioration (C1 et C8)²⁹⁸. Toutefois l'émergence en mars 2020 de la crise sanitaire a mis un frein dans la conduite des actions. Pour le futur contrat, AMU souhaite s'engager dans une démarche d'élaboration d'un schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement s'inscrivant, le cas échéant, dans des schémas territoriaux plus larges. Avec le contexte sanitaire le partenariat avec le CROUS s'est particulièrement renforcé, grâce notamment aux réunions de concertation organisées par le recteur délégué à l'ESRI, et a abouti à la définition de procédures communes pour attribuer des aides financières et matérielles aux étudiants en difficulté. De nouveaux partenariats avec des collectivités territoriales²⁹⁹ ou des entreprises ont été lancés. Par exemple la convention avec le Crédit Agricole prévoit une dotation pour former les étudiants aux Premiers Secours en Santé Mentale (C1 et C8)³⁰⁰.

17.1.b) La CVEC un levier pour le développement et la structuration de la vie étudiante³⁰¹

Dès la rentrée 2018, l'université a mis en place une commission CVEC d'établissement associant tous les acteurs de la vie étudiante dont 9 représentants étudiants sur 19 membres (soit 47 %). La commission donne un avis sur la programmation et le bilan des actions, avant le vote par les instances (CFVU et CA). Plus de 80 % des crédits sont ouverts en début d'année civile pour permettre aux structures bénéficiaires³⁰² de réaliser les projets prévus. Le solde est programmé en septembre après la notification du budget définitif par le CROUS (C5 et C9)³⁰³.

Une partie du budget et du pilotage a été décentralisée via le dispositif « CVEC de campus »³⁰⁴. Des commissions de campus ont été instituées sur chaque site avec une parité entre le nombre de représentants d'enseignants-chercheurs et le nombre de représentants d'étudiants élus dans les conseils de composante du site (C5). Les projets proposés peuvent être portés par des étudiants, des enseignants, des services ou des équipes plurielles. Le bilan de trois ans de fonctionnement est très positif malgré le contexte sanitaire et le report de certaines actions. Les crédits engagés sont souvent des crédits d'investissement qui permettent de réaliser des projets visibles et transformants pour le site dont la mise en place de parcours santé, d'abris vélos ou d'épiceries solidaires sur plusieurs sites³⁰⁵. Il s'agit là de projets qui ont demandé un certain temps pour être réalisés, et dont la nature est complémentaire à ceux portés par les associations étudiantes dans le cadre du FSDIE, plus centrés sur l'organisation d'événements étudiants (C2).

²⁹⁷ Preuve [Ref 17-65 SAQVEPS](#)

²⁹⁸ Preuve [Ref 17-66 Etat des lieux SAQVEPS](#)

²⁹⁹ Preuves [Ref 17-67 Partenariats Collectivités Campus connectes](#)
[Ref 17-67bis CROUS Convention observatoire logement étudiant](#)

³⁰⁰ Preuve [Ref 17-68 Convention Crédit Agricole](#)

³⁰¹ Les actions relatives à chaque domaine seront développées dans les paragraphes suivants.

³⁰² La DEVE, le SIUMPPS, le SUAPS, la DCS, la DDD et la Mission de lutte contre les discriminations, la DRI.

³⁰³ Preuve [Ref 17-69 Budget bilan CVEC 2018 2019 répartition crédits 2021](#)

³⁰⁴ Preuve [Ref 17-70 Commissions CVEC campus](#)

³⁰⁵ Preuve [Ref 17-71 Parcours Sentier biodiversité et sportif](#)

Un fonds d'investissement pluriannuel alimenté en grande partie avec 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 (C2). La multiplicité des projets CVEC a nécessité le renforcement des moyens humains³⁰⁶.

17.1.c) La promotion de la santé en faveur de tous les étudiants

En matière de suivi et prévention sanitaire, les crédits CVEC ont permis de renforcer les équipes du SIUMPPS, d'élargir le public suivi et de financer un nouveau dispositif initié en 2018 : les Etudiants Relais Santé (ERS). Ainsi, 15 étudiants sont répartis sur les 5 campus d'Aix et de Marseille et mènent des actions de sensibilisation sur 3 thématiques : vie sexuelle et affective, bien-être et prévention des addictions (C2). Dans le cadre du prochain contrat l'université s'engagera dans la création d'un service de santé universitaire.

17.1.d) Un accompagnement renforcé auprès des étudiants en difficulté

Avec la crise sanitaire il y a eu mobilisation exceptionnelle de l'université et de ses associations étudiantes pour venir en aide aux étudiants les plus précaires. Le FSDIE social a été fortement abondé (+100 000 €) pour financer de nouvelles actions : la distribution des paniers alimentaires, le lancement de 3 épiceries solidaires (inaugurées sur Aix le 4/11/2019, le 8/09/2020 sur Marseille – Canebière et le 2/03/2021 sur le campus de Luminy-Marseille), la distribution d'ordinateurs et cartes SIM aux étudiants en fracture numérique, des aides financières pour soutenir les étudiants ayant perdu leur stage. L'association la FAMI indique 15000 paniers repas de mars à septembre 2020 et 10000 paniers repas d'octobre 2020 à Janvier 2021. La mise en place d'un centre d'appel a permis de répondre de manière réactive et d'assurer un accompagnement psychologique et matériel. Afin d'améliorer la lisibilité des services offerts l'université a développé une application, Inst'AMU, permettant aux étudiants d'obtenir un numéro d'urgence ou accéder à tous les services, en deux clics. Une partie des aides et dispositifs ont été pérennisés (C2).

Dans le même esprit et face au contexte d'urgence sanitaire lié à la COVID-19 qui a perduré, certains doctorants qui devaient soutenir leur thèse avant fin décembre 2020 ou fin décembre 2021 n'ont pas été en mesure de le faire. Le Conseil d'Administration de l'établissement a dès lors approuvé le principe de réinscription sans frais pour les doctorants pour les années 2020-21 et 2021-2022³⁰⁷.

17.1.e) Un accueil plus attentif de tous les étudiants internationaux

En juillet 2019, Aix-Marseille Université obtenait le label « Bienvenue en France »³⁰⁸ et s'inscrivait alors dans une nouvelle dynamique d'amélioration des services d'accueil à destination des étudiants internationaux. Depuis, les équipes de la DRI se sont attachées à professionnaliser l'ensemble du *continuum* avec le déploiement des services en amont de l'arrivée de l'étudiant dont la mise en ligne de la plateforme d'accompagnement à distance « livinfrance » et la création de campagnes d'emails. Les dispositifs présentiels ont également été renforcés à la rentrée universitaire : les guichets d'accueil ont été déployés sur l'ensemble des 5 grands campus et les événements d'intégration ouverts à l'ensemble des *primo*-entrants y compris aux « free movers » (C4). Suite à l'explosion meurtrière dans le port de Beyrouth qui a laissé des familles libanaises dans la détresse, les étudiants libanais ont été exceptionnellement exonérés des frais d'inscription pour les années universitaires 2020/2021 et 2021/2022 à Aix-Marseille Université³⁰⁹. En complément à cette mesure,

³⁰⁶ Preuve [Ref 17-72 Renforcement moyens humains financé par la CVEC](#)

³⁰⁷ Preuves [Ref 17-73 Doctorants délib CA 2020 07 21-16 réinscription](#)
[Ref 17-74 Doctorants délib CA 2021 07 20-11 reconduction réinscription](#)

³⁰⁸ Preuve [Ref 17-78 Label bienvenue en France](#)

³⁰⁹ Preuves [Exonérations totales de droits d'inscription pour les étudiants libanais](#)

AMU a proposé à la communauté universitaire du Liban des dispositifs de soutien et l'acheminement de matériels pour la poursuite de leurs activités académiques : 150 ordinateurs reconditionnés, et divers équipements (tables, plans de travail).

17.1.f) Une meilleure reconnaissance de l'engagement étudiant

AMU a poursuivi sa politique de promotion de l'engagement étudiant à travers deux axes :

- **Une meilleure valorisation de l'engagement étudiant**

Depuis 2017, 6 nouveaux bonus ont été proposés dans la catégorie « engagement étudiant »³¹⁰ et ainsi 11 activités ouvrent droit à bonification dès 2021³¹¹. En 2019 l'université a adopté une nouvelle modalité de valorisation de l'engagement étudiant : la dispense de stage ou d'enseignement³¹². L'université souhaite aller plus loin dans le cadre des PIA DREAM-U et IDEAL pour élargir les modalités de valorisation : badges, unités d'enseignements spécifiques, parcours renforcés, diplôme d'établissement. A ce jour les financements PIA ont permis d'ouvrir une cellule engagement (trois personnels) en charge de la coordination des dispositifs et de la labélisation de partenaires susceptibles de proposer des missions d'engagement (C6).

- **Le soutien aux associations étudiantes**

AMU soutient les associations qui se créent et toutes celles qui sont domiciliées ou hébergées et actives au sein de l'université (environ 150). Le montant des aides annuelles à la création/fonctionnement (350 €) et aux associations élues aux conseils centraux (15 000€) a respectivement été revalorisé de 16,5 % en septembre 2017 et de 50 % en mars 2020³¹³ (C3). Les élus et les responsables des associations bénéficient d'une formation³¹⁴ et sont associés à des nombreuses commissions et GT stratégiques. Depuis 2020 les élus de la CFVU ont une réunion hebdomadaire avec les principaux responsables vie étudiante (Vice-Président et la DEVE) (C5). AMU soutient également les projets portés par les étudiants via le FSDIE dont le montant a fortement augmenté avec la CVEC (37 % de 2017 à 2021). Chaque année, un grand évènement, le Printemps des associations rassemble les associations étudiantes dans les cinq grands campus de l'université (C3)³¹⁵.

17.1.g) L'affirmation d'une responsabilité sociétale

L'établissement intègre les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations et finance, notamment via la CVEC³¹⁶ des actions dans les domaines suivants :

- **Le handicap**

Dans le cadre du schéma directeur sur le handicap (SDH), des groupes de travail se réunissent régulièrement pour échanger sur l'avancement des actions définies. Parmi les avancées concrètes du « volet étudiant » on peut citer une fiche de liaison pour renforcer la continuité entre le secondaire et le supérieur, des formations spécifiques (LSF, Autisme, premiers secours en santé mentale...) à

³¹⁰ « étudiants émissaires de L2 au M1 », « engagement pour le développement durable, l'égalité femmes-hommes ou la lutte contre les discriminations », « étudiants tuteurs accompagnant des élèves du primaires », « étudiants engagés dans une colocation à projets solidaires », « étudiants de L1 ou M1 engagés dans le tutorat de mathématiques », « étudiants de L2 au M1 parrainant des étudiants internationaux sur ou hors programme d'échange ».

³¹¹ Preuve [Ref 13-9 Socle commun des bonus](#)

³¹² Preuve [Ref 17-79 Valorisation engagement étudiant](#)

³¹³ Preuves [Ref 17-80 Aide création fonctionnement](#)

[Ref 17-80bis Aide création fonctionnement et enveloppe Associations](#)

³¹⁴ Preuve [Ref 17-81 Formation élus et responsables associations](#)

³¹⁵ Preuve [Ref 17-82 Printemps des associations](#)

³¹⁶ CVEC RSE 100 000€ (Handicap, Développement durable, Lutte contre les discriminations)

destination du personnel en lien avec les étudiants en situation de handicap (ESH) et l'animation du réseau des enseignants référents handicap des UFR. En adhérant au PIA Aspie Friendly porté par l'université de Toulouse, AMU agit en faveur des autistes Asperger par la mise en place d'actions spécifiques³¹⁷. La CVEC a apporté sa pierre à l'édifice par l'octroi de 33 000 € par an ayant permis la création d'un guide d'accueil sous forme de BD³¹⁸ et le recrutement de 6 étudiants relais handicap implantés sur les différents campus. Ils portent des actions de sensibilisation (réalisation de vidéos) et viennent en aide aux ESH rencontrant des difficultés administratives ou souhaitant pratiquer une activité physique adaptée en lien avec des étudiants de la filière APAS (activité physique adaptée et santé) (C3 et C7).

- **La lutte contre les discriminations**

La sensibilisation des étudiants aux questions relatives à la responsabilité sociétale et aux valeurs citoyennes s'est traduite par de nombreuses initiatives : des conférences scientifiques, tables rondes, ou expositions sur les violences sexuelles et sexistes (VSS), les stéréotypes, les LGBTIphobies, et le racisme ; l'utilisation du Théâtre Forum comme outil pédagogique (20 représentations sur les VSS auprès de plus de 800 étudiants) ; la valorisation de l'engagement des étudiants à travers un bonus spécifique ; l'adoption d'une charte d'engagement LGBTI et la mise en place d'un dispositif d'utilisation du prénom et de la civilité d'usage pour les personnes transgenres ou intersexes. Enfin, 16 babyfoots inclusifs ont été installés dans les tiers lieux pour les étudiants des différents campus. Depuis 2016, il existe un dispositif de signalement du harcèlement qui va être totalement refondu pour donner naissance à une cellule d'écoute reposant sur une équipe professionnelle de 3 conseillers dont deux financés par AMU et 1 par la CVEC (C7).

- **Le développement durable**

Le FSDIE finance régulièrement des projets portés par des étudiants sensibles aux enjeux de développement durable : collecte des mégots, tri de masques, jardins partagés, organisation de rencontres, projection de film, etc. La création du bonus et l'organisation du concours « DD en TRANS' » par la Direction du développement durable (DDD) ont permis d'apporter un meilleur accompagnement dans la mise en œuvre et la réussite de ces actions. L'enveloppe annuelle accordée à ce service a permis de venir en complément d'actions plus ambitieuses. On peut citer à titre d'exemple le sentier botanique à Saint Jérôme, projet dans lequel la DDD a financé les panneaux botaniques du sentier (C7).

17.1.h) Le développement de la pratique sportive

Pour développer la pratique sportive, le pack sport a été créé en 2017 : les étudiants bénéficient d'une offre sportive plus lisible, enrichie et d'une application de gestion dématérialisée. Entre 2016 et 2020, la pratique sportive a augmenté de plus de 40 % pour les étudiants. Les crédits CVEC ont permis d'offrir 85 créneaux supplémentaires, en 2019-2020, 580 créneaux sont proposés autour de plus de 80 disciplines. Le développement de la pratique pour tous passe aussi par les nombreuses animations sportives : une centaine d'animations par an qui touchent plus de 15 000 étudiants.

En 2017, une révision des statuts et l'adoption d'un règlement intérieur de l'association sportive l'AS AMU, confortés par une augmentation des soutiens CVEC sur projets, ont permis la mise en œuvre d'une politique cohérente en matière de compétition universitaire au niveau de l'établissement. Comme le pack sport, la licence est gratuite pour les étudiants. L'accompagnement des sportifs de haut niveau a été optimisé : création d'une cellule haut-niveau, d'un double statut, déploiement des mesures d'accompagnement, création d'un DU. 270 sportifs de haut niveau bénéficient de ces accompagnements contre 159 en 2017. Fort de sa politique sportive, en mai 2019, AMU a obtenu le Label Génération 2024 (C2).

³¹⁷ Preuve [Ref 17-83 ESH Aides Effectifs](#)

³¹⁸ Preuve [Ref 17-87 Guide accueil handicap BD](#)

17.1.i) L'accès de tous à la culture

AMU poursuit ses efforts pour faciliter l'accès à la culture au plus grand nombre. À une pratique ouverte aux artistes confirmés par la participation aux grands ensembles³¹⁹, s'ajoutent des ateliers gratuits de pratique artistique amateur, destinés à tous les étudiants. En 2021, 6 disciplines sont proposées : théâtre, arts plastiques, danse, chant, musique, photo sur différents campus. La création d'une nouvelle direction et les moyens humains et financiers apportés par la CVEC ont permis de donner un nouvel élan aux missions culturelles de l'université et de promouvoir les dispositifs suivants : la création d'un statut « Artiste de haut niveau » (42 étudiants bénéficiaires en 2021 contre 17 en 2017) ; la création d'un bonus culture ; le remplacement de la carte culture (5 €) par le dispositif PACTE' CULTURE (gratuit) permettant de bénéficier de tarifs et autres services auprès des partenaires ; le lancement d'un concours « Ecriture et création » sur le thème « *De beaux lendemains* ». Les textes des lauréats ont été édités et le lancement d'un festival de chansons populaires autour de Georges Brassens : « La mauvaise réputation ».

Dans le cadre de l'animation des campus des rendez-vous réguliers, conviviaux sont organisés : ciné-club, expositions, siestes culturelles, etc. (C2).

17.2. Rappel des principaux changements depuis 2017

- Mise en place précoce et structurée de la CVEC.
- Financement du plan pluriannuel d'investissement via une part des crédits CVEC et des enveloppes non consommées des années précédentes.
- Des services de la vie étudiante réactifs et adaptés aux singularités des campus.
- Dynamique forte sur l'engagement social et sociétal.
- Développement de l'application « Inst'AMU » pour la vie étudiante.
- Déploiement de guichets d'accueil pour les étudiants internationaux sur les 5 campus principaux³²⁰
- Financement d'épiceries solidaires.
- Financement des équipements pour les étudiants en fracture numérique.

17.3. Améliorations en cours ou à envisager

- Elaborer un schéma directeur de la vie étudiante au niveau de l'établissement en cohérence avec le schéma directeur régional.
- Améliorer le système d'information (absence d'outil pour suivre les dispositifs).
- Mettre en place un service de santé universitaire.
- Reconnaître les compétences développées via l'engagement étudiant dans la formation.
- Trouver des structures et des missions pour les étudiants engagés.
- Transformer le dispositif de signalement contre le harcèlement en une Cellule d'écoute.

³¹⁹ OSAMU, O'JAZZ AMU, CHORAMU, DANSE'AMU, Ensemble vocal crée avec le Festival d'Art lyrique d'Aix en 2019, Ensemble de musique ancienne crée avec le département de musicologie en 2020 et « Illustre Théâtre AMU » en 2021.

³²⁰ Aix-en-Provence, Étoile, Marseille centre, Timone, Luminy.

CONCLUSION

Ce rapport d'auto-évaluation nous a permis d'illustrer et de mesurer collectivement le chemin parcouru par Aix Marseille Université depuis 2017. Par son caractère rétrospectif, l'autoévaluation a montré que la prise en compte d'un nombre conséquent de recommandations émises par le comité d'experts de 2017 s'est conjuguée avec la politique, les valeurs portées depuis 2020 par la nouvelle gouvernance d'Aix Marseille Université.

A titre d'exemples, citons

- Le renforcement de la **politique de site** par une stratégie commune s'appuyant sur A*Midex et par une gouvernance appropriée.
- La structuration et le développement de **l'écosystème d'innovation** autour de la CISAM, de grands chantiers autour de l'interdisciplinarité, de l'articulation formation recherche.
- Le développement sensible de l'utilisation et la fiabilisation des données dans un **système d'information décisionnel**.
- L'amélioration de l'articulation entre les **projets structurants du PIA et le fonctionnement quotidien**.
- La création et la révision de **schémas directeurs**.
- L'ouverture d'un chantier de **Vision prospective à l'horizon 2030** propre à donner du sens, à enrichir et à apporter une cohérence d'ensemble à ces projets.

Cette analyse participative nous a également ouvert des perspectives sur un certain nombre d'améliorations en cours ou à envisager.

Celles-ci s'articulent autour de nos fondamentaux que sont :

- **La gouvernance** (organisation, communication, adaptation du système d'information à la stratégie).
- **Le pilotage, la gestion et leurs outils, la qualité** (valorisation de la marque AMU, labellisation, approche centrée sur l'utilisateur, ...).
- **Les ressources humaines** (dialogue social, qualité de vie au travail).
- **Le déploiement de politiques** de recherche, d'innovation, de formation et de ponts interdisciplinaires entre ces domaines.

Ces fondamentaux s'inscrivent dans une nouvelle **feuille de route de l'administration** de l'université qui souligne de manière plus systémique la nécessaire complémentarité d'actions entre les acteurs et les métiers, autour de principes partagés.

Pour conclure, cette analyse nous rappelle aussi que si de nombreux projets structurants sont en route, si le chantier Vision Horizon 2030 a pour ambition de porter de grands projets de transformation de notre université, notre succès futur dépend de notre capacité à mobiliser nos ressources de manière équilibrée. Ces lignes de force doivent nous permettre de conduire les transformations nécessaires sans hypothéquer les fondements qui permettent au quotidien la pleine réalisation de nos missions.

GLOSSAIRE

AAP	Appel à projets
Adaptative learning	Apprentissage adaptatif
AFEST	Action de formation en situation de travail
AFPA	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes
ALLSH	Arts lettres langues sciences humaines (composante)
A*Midex	Fondation universitaire qui porte et met en œuvre le projet d'initiative d'excellence (Idex) d'AMU et de ses partenaires
AMPIRIC	Aix-Marseille – Pôle d'innovation, de recherche, d'enseignement pour l'éducation (projet PIA)
AMU	Aix-Marseille Université
ANR	Agence nationale de la recherche
APAS	Activité physique adaptée et santé
APC	Approche par compétence
ARES	Application de recensement des enseignements et services
AS AMU	Association sportive d'Aix-Marseille Université
ASDESR	Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Aspie Friendly	Programme d'inclusion pour les personnes autistes à l'université
ATER	Attaché temporaire de recherche
AUDE	Autofinancement des diplômés d'établissement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
Books statistiques	Livre de statistiques
CA	Conseil d'administration (instance)
CAC	Conseil académique (instance)
CENTURI	Centre Turing des systèmes vivants
CFMI	Centre de formation des musiciens intervenants
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire (instance)
Cidpharmef	Conférence internationale des doyens des facultés de Pharmacie d'expression française
CIPE	Centre d'innovation pédagogique et évaluation
CISAM	Cité de l'Innovation et des Savoirs d'Aix-Marseille (projet PIA)
CIVIS	Université civique européenne (alliance)
CLES	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
CME	Charge de mission d'enseignement : allouée aux doctorants contractuels
co-design	Design collaboratif, co-conception d'un produit ou service
Compilatio	Logiciel anti-plagiat
CPF:	Compte personnel de formation
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DDD	Direction du développement durable (service central)
DEFFINUM	Dispositifs France formation innovante numérique (projet du Plan d'Investissement dans les Compétences / PIC)

DESU	Diplôme d'études supérieures universitaires (diplôme d'établissement)
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante (service central)
DFD	Direction de la formation doctorale (service central)
DGS	Direction générale des services (gouvernance)
DPCG	Direction du pilotage et du contrôle de gestion (service central)
DREAM U	Dessine ta réussite à Aix-Marseille Université (projet PIA)
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DRI	Direction des relations internationales (Service central)
DROM-COM	Départements région d'outre-mer et collectivités d'outre-mer
E-candidat	Plateforme de candidature à l'université
EDOF	Plateforme réservée aux organismes de formation pour la gestion du catalogue d'actions éligibles au compte personnel de formation. Portail « mon activité formation »
EFEE	Évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants
EJCAM	Ecole de journalisme et de communication d'Aix-Marseille (composante)
EQUIS	European quality improvement system (certification)
ERS	Etudiants relais santé
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Etudes en France	Plateforme de candidature pour étudiants des pays hors union européenne
EUR	Ecole universitaire de recherche
FAB LAB	Fabrication laboratory / Laboratoire de fabrication
FDS	Faculté des sciences (composante)
FDSP	Faculté de droit et de science politique (composante)
FEG	Faculté d'économie et de gestion (composante)
FLE	Français langue étrangère
Free movers	Statut d'étudiants étrangers
FSDIE	Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes
FSE	Fonds social européen
FSMPM	Faculté des sciences médicales et paramédicales (composante)
FSS	Faculté des sciences du sport (composante)
GIFT	Groupements interdisciplinaires de Formations Thématiques
GT	Groupe de travail
GVT	Glissement vieillissement technicité
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HETD	Heure équivalent travaux dirigés
HY DREAM	Hybride ton parcours vers la réussite à AMU (projet FSE)
IAE	Institut d'administration des entreprises (composante)
IDeAL	Integration and Development at Aix-Marseille through Learning (projet PIA)
IDéES	Intégration et développement des IDEX et des I-Sites (projet PIA)
IDEX	Initiative d'excellence A*Midex (projet PIA)
IEP Aix	Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence « Sciences Po Aix »
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
ILCB	Institut Langage, Communication et Cerveau
IMPGT	Institut de management public et gouvernance territoriale (composante)
INSPé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (composante)
Ipro	Plateforme dédiée aux stages et à l'emploi
IUT	Institut universitaire de technologie (composante)
Job Ready	Programme de reconnaissance des compétences aidant à l'insertion sociale et professionnelle (développé par l'association Article 1)

Karuta	Plateforme open source de création et de gestion d'ePortfolio
L.AS	Licence option accès santé
L1, L2, L3	Licence première, deuxième, troisième année
LABEX	Laboratoire d'excellence relatif au programme d'investissement d'avenir
LGBTI	Discriminations envers les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, ou intersexes
Phobies	
LibQUAL	Outil d'enquêtes en ligne évaluant la qualité de service en bibliothèque universitaire
Liveinfrance	Plateforme d'assistance pour étudiants étrangers
LSF	Langue des signes française
Mahara	Plateforme open source ePortfolio
MIRRel	Maison interdisciplinaire des ressources et recherches en langues (service commun)
MMSH	Maison méditerranéenne des sciences de l'homme (composante)
Moodle	Plateforme d'apprentissage en ligne libre
MSE	Monde socio-économique
NCU	Nouveau cursus à l'université (projet ANR)
ORE	Orientation et réussite des étudiants (loi)
Oui-si	Parcours proposé sur la plateforme de candidature Parcoursup
OVE	Observatoire de la vie étudiante
PACOME	Plateforme d'aide au calcul des coûts en Moyens d'Enseignement
Panorama	Pour l'accompagnement à l'orientation et à la réussite à Aix-Marseille, Avignon et Toulon (projet PIA)
Parcoursup	Plateforme Web destinée à recueillir et gérer les vœux d'affectation des premières années dans l'enseignement supérieur français
PASS	Parcours d'Accès Spécifique Santé
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PEEC	Programme efficacité énergétique dans les campus à horizon 2030
PHARMA	Faculté de pharmacie (composante)
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PIC	Plan d'investissement dans les compétences
POLYTECH	Ecole d'ingénieurs universitaire, Polytech-Marseille (composante)
Portfolio	Dossier personnel dans lequel les acquis de formation et les acquis de l'expérience d'une personne sont définis
PPP	Partenariat Public-Privé
PRF	Programme régional de formation
Qualiopi	Certification qualité des prestataires d'actions de formation
QVT	qualité de vie au travail
R1C / R2C	Réforme du 1er cycle des formations de santé / Réforme du 2ème cycle des études médicales
ReNAPS'up	Réseau national des approches programmes et compétences dans le supérieur
RSE	Régime spécial d'études
RSE	Responsabilité sociétale de l'établissement
SAQVEPS	Schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale
SCD	Service commun de la documentation (service commun)
SDOF	Schéma directeur de l'offre de formation
SFPC	Service de Formation Professionnelle Continue (service commun)
SFRI	Structuration de la Formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (projet PIA)
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information, financier analytique et comptable
SIMMAR	centre de simulation médicale de Marseille-Nord

SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (service commun dédié aux étudiantes et étudiants)
Skilvioo	Plateforme de gestion des compétences
ST	Sciences et technologie
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUFLE	Service universitaire français langue étrangère (service commun)
SVS	Sciences de la vie et de la santé
TIGER	Transformer et innover dans la formation Graduate via la Recherche (projet PIA)
TOEFL	Test of English as a Foreign Language (certification)
TOEIC	Test of English for International Communication (certification)
UE	Unité d'enseignement
UFA	Université franco-allemande
UFR	Université franco-russe
UFTAM	Université franco-tunisienne pour l'Afrique et la méditerranée
UNESS	Université numérique en santé et sport
UNISCIEL	Université des sciences en ligne
UOH	Université ouverte des humanités
USTH	Université des sciences et des technologies de Hanoï
UX design	User experience design/ design de l'expérience utilisateur
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VP	Vice-président (gouvernance)
VSS	Violences sexistes et sexuelles
Wooclap	Outil interactif d'apprentissage
Zoom	Application pour visioconférence

INDEX DES FIGURES ET TABLEAUX

<u>Figure 1 - Modalités de la mise en œuvre d'une stratégie globale</u>	<u>13</u>
<u>Figure 2 – Instances et organisation</u>	<u>22</u>
<u>Figure 3 - Projets PIA et A*Midex en soutien de la politique de site</u>	<u>50</u>
<u>Figure 4 – Taux de succès des dossiers ANR (hors PIA)</u>	<u>60</u>
<u>Figure 5 – Evolution de la production globale et accès aux données scientifiques</u>	<u>60</u>
<u>Figure 6 – Organisation de l'écosystème de l'innovation à Aix-Marseille</u>	<u>64</u>
<u>Figure 7 – Évolution du nombre de signatures de contrats de licence fermes et de création de start-ups</u>	<u>67</u>
<u>Figure 8 - Résumé des projets AMU depuis 2020</u>	<u>80</u>

<u>Tableau 1 – Ventilation des effectifs étudiants par nationalité et par régime d'inscription</u>	<u>72</u>
<u>Tableau 2 : Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'une mobilité entrante encadrée</u>	<u>75</u>
<u>Tableau 3 – Tableau sur l'évolution du taux de réussite des étudiants</u>	<u>86</u>
<u>Tableau 4 – Tableau sur les résultats d'enquête insertion</u>	<u>86</u>

Aix-Marseille



Université

Suivez-nous !



www.univ-amu.fr