

CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE L'UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE

DÉLIBÉRATION n° 2012/01/24-01

Le **conseil d'administration**, en sa séance du 24 janvier 2012, sous la présidence d'Yvon BERLAND, Président,

Vu le Code de l'Éducation,

Vu les statuts de l'Université d'Aix-Marseille, adoptés par l'assemblée constitutive provisoire en sa séance du 14 octobre 2011,

DÉCIDE :

OBJET : TEXTE STRATÉGIQUE DU CONTRAT PLURIANNUEL

Le conseil d'administration approuve le texte stratégique destiné à être présenté à la Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en vue de la préparation du contrat pluriannuel entre l'Université d'Aix-Marseille et l'Etat, qui prendra effet en 2012. Ce texte est annexé à la présente délibération.

Cette délibération est adoptée par 23 voix pour, 4 voix contre et 2 abstentions.

Membres en exercice : 29

Quorum : 15

Présents et représentés : 29

Fait à Marseille, le 24 janvier 2012


Yvon BERLAND
Président de l'Université d'Aix-Marseille





texte stratégique

Au 1^{er} janvier 2012, l'Université d'Aix-Marseille, dont la création coïncide volontairement avec le début du contrat, s'est substituée aux trois universités du site, mettant enfin un terme à quarante ans d'un morcellement aussi irrationnel qu'inefficace.

Une très grande université pluridisciplinaire est née. L'Université d'Aix-Marseille dénommée Aix-Marseille Université (AMU) est en effet un acteur majeur du paysage académique français, avec 4 600 enseignants-chercheurs/chercheurs, 3 100 BIATSS, 70 000 étudiants dont 19 000 en Master et 4 000 doctorants. Elle regroupe l'ensemble des disciplines juridiques, d'arts, lettres et sciences humaines, économiques et de gestion, de santé, scientifiques et technologiques.

Cette grande université est dès maintenant une université d'excellence. Aix-Marseille Université figure déjà dans le top 3 des universités euro-méditerranéennes (avec Rome et Pise) et dans le top 150 des universités mondiales du classement de Shanghai 2011. C'est également la 40^e université européenne (sur 250 universités européennes classées) en nombre de publications, d'après le dernier classement de Leiden. 82 % des laboratoires d'AMU sont classés A+/A par l'AERES, ce qui place AMU bien au-dessus de la moyenne nationale (66 % pour l'évaluation de l'année 2011). AMU est la 1^{re} université française financée par l'ANR et le 3^e site de province pour le nombre total de bourses ERC obtenues depuis 2008. Cette même qualité se retrouve dans la formation, avec 8 écoles doctorales sur 12 et 73 % des Masters notés A+/A.

Notre ambition est de faire d'Aix-Marseille Université un établissement public au rayonnement international ancré dans son territoire, susceptible d'attirer des chercheurs de renommée internationale mais aussi les meilleurs étudiants régionaux, nationaux et internationaux. La création d'une université unique doit nous permettre de tirer tout le parti possible, pour l'accomplissement de nos missions de recherche et d'enseignement, des synergies désormais rendues possibles entre toutes les disciplines qui y sont rassemblées. Ceci est conditionné par la mise en place programmée d'une organisation politique et administrative efficace et responsable et sera facilité par l'optimisation de l'ensemble des moyens au service de nos missions fondamentales.

Enfin, il faut souligner que, en dehors de l'exercice contractuel mais en cohérence avec lui, l'initiative d'excellence A*MIDEX a été conçue comme un outil majeur de renforcement d'Aix-Marseille Université et des partenaires du site d'Aix-Marseille, afin d'impulser une dynamique d'excellence et de favoriser la mise en œuvre d'une stratégie interdisciplinaire propre à répondre aux défis scientifiques locaux et mondiaux.

L'objectif est de faire d'AMU l'une des universités qui comptera dans les dix ans parmi les 100 meilleures mondiales.

UNE ORGANISATION INSCRIVANT AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ DANS LA MODERNITÉ

L'organisation politique et administrative d'Aix-Marseille Université doit conduire à une parfaite visibilité de son fonctionnement tant en interne qu'à l'extérieur de l'établissement, et à une efficacité opérationnelle au service de ses missions.

L'organisation politique identifie clairement les grands secteurs et les grands domaines de formation.

Aix-Marseille Université s'appuie sur une organisation en **cinq secteurs** : droit et sciences politiques ; économie et gestion ; arts, lettres, langues et sciences humaines ; santé ; sciences et technologies ; auxquels s'ajoutent les trois IUT ayant vocation à fusionner au 1^{er} janvier 2013 et un IUFM. Les cinq secteurs sont chacun composés d'UFR, d'instituts, d'écoles, et d'un département d'université dans le secteur arts, lettres, langues et sciences humaines. Les secteurs ont un rôle essentiel dans l'articulation entre les composantes et les organes centraux par la création de vice-présidents de secteur. Ces vice-présidents ont en charge d'animer la coordination de leur secteur en cohérence avec les directeurs de composantes et d'assurer les relations inter-secteurs pour développer la pluridisciplinarité au profit de la formation et de la recherche.

Les composantes ont la responsabilité de l'organisation de la formation initiale aux niveaux L et M et de la formation continue en lien avec le Service universitaire de formation tout au long de la vie. Elles sont constituées en départements de formation. Elles participent à l'organisation et la gestion scientifique dans leur domaine de compétence.

L'organisation administrative s'appuie sur la rationalisation et la mutualisation des fonctions support, notamment par la création d'un niveau administratif à l'échelle de chacun des cinq campus d'Aix-Marseille Université.

Les services centraux de l'université sont constitués de Directions. Celles-ci sont chargées des grandes fonctions transversales que sont en particulier la gestion financière, la gestion des ressources humaines, celle du patrimoine immobilier et celle du système d'information. Les services d'appui et de soutien des missions fondamentales de l'université, telles la recherche et la formation, font également partie des services centraux. Les directions centrales ont des missions d'animation, de coordination, de gestion, de veille juridique, de conseil et de mise en œuvre de la politique de l'établissement.

L'organisation administrative et technique de l'université est fondée sur un principe de **mutualisation à l'échelle d'un campus**. Cette mutualisation concerne la majorité des fonctions support (finances, marchés publics, patrimoine, par exemple). Cinq campus sont identifiés : Aix-en-Provence, Étoile, Marseille Centre, Timone et Luminy. Cependant, l'organisation de la mutualisation dans les antennes de campus tient compte de la spécificité de chaque campus. Les sites décentralisés sont rattachés pour certaines fonctions à l'un de ces cinq campus.

Les composantes (UFR, instituts, écoles et département d'université) auront un encadrement adapté. Leurs compétences administratives et techniques sont de deux ordres : des activités liées au fonctionnement de la composante et des activités liées au fonctionnement général de l'université.

Des services communs à compétence transversale complètent cette organisation. Ils ont vocation à exercer soit des missions prévues par les textes, soit des missions volontairement confiées sous cette forme.

Bien entendu, une telle organisation administrative, que l'on peut qualifier de « cible », ne pouvait pas être mise en place dès le 1^{er} janvier 2012. Actuellement, nous sommes dans une organisation administrative dite de « transition ».

Le pilotage de l'établissement implique très largement à la fois les responsables politiques de l'université, des composantes et les principaux responsables administratifs de la structure dans le but d'obtenir un fonctionnement parfaitement cohérent.

- * **La Gouvernance de l'université** s'inscrit dans le cadre d'un établissement aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) pleinement exercées. Elle est constituée du président, des vice-présidents, du directeur général des services et de l'agent comptable.
- * **Les vice-présidents délégués et les chargés de mission** rejoignent cette équipe selon les dossiers à étudier.
- * **Les doyens et directeurs** des composantes de l'université se retrouvent une fois par semaine aux côtés des membres de la Gouvernance pour faire un point sur les dossiers en cours et échanger sur les problèmes spécifiques à chaque composante mais aussi relatifs au fonctionnement de l'université.
- * **Le Conseil d'administration** doit jouer un rôle stratégique et souverain dans l'élaboration de la politique de l'université. Il s'appuie sur les propositions du Conseil scientifique et du Conseil des études et de la vie universitaire.

Des instances d'aide au pilotage sont mises en place pour aider la Gouvernance et les conseils statutaires à la prise de décision stratégique : un Comité de prospective stratégique (CPS) qui rassemble des personnalités du monde académique et du monde socio-économique ; un Conseil d'orientation du système d'information (COSI) ; un Conseil d'orientation de la politique patrimoniale (COPPAT).

Ces instances s'appuient sur **des structures et des outils d'aide au pilotage** qui ont pour objectif d'établir des bases d'information indispensables à la prise de décision. Sont aussi mis en place une *Direction du pilotage et du contrôle de gestion*, créant et faisant vivre des tableaux de bord et des indicateurs dans les différents domaines d'activités de l'université ; une *Direction chargée de l'audit interne* avec pour mission d'effectuer des audits réguliers des activités ou des processus de gestion de l'établissement ; un **système d'information** permettant un pilotage optimal de l'établissement par son interopérabilité à couvrir toutes les activités de l'établissement et compatible avec les systèmes d'information des principaux EPST partenaires (CNRS et Inserm).

La politique menée en direction des grandes fonctions transversales dites RCE, système d'information, patrimoine immobilier, gestion financière, gestion des ressources humaines, doit être adaptée à la taille et à l'ambition d'Aix-Marseille Université.

- * Nous traiterons plus loin le sujet de la gestion des **ressources humaines** qui doit être mis en adéquation avec les missions d'Aix-Marseille Université.
- * **Le système d'information et du numérique** doit être adapté à la taille de l'établissement et à ses missions.

Il a un rôle central pour les transformations que nécessite sa modernisation dans les domaines de la gestion, de la scolarité, de la pédagogie, de l'organisation des e-campus et de l'équipement des sites pour construire des « bâtiments intelligents ». La conception du système d'information doit viser à faciliter le travail de l'enseignant-chercheur et de l'étudiant en les plaçant au centre du système. Elle doit également envisager de mettre en œuvre, évaluer et développer de nouvelles formes d'enseignement en utilisant les TIC, de favoriser une meilleure coordination des acteurs, d'améliorer les infrastructures par l'usage de ces technologies. Le schéma directeur doit permettre l'amélioration durable de la qualité des données et un bon pilotage. Il doit prendre en compte l'importance de la future université. Une politique de sécurité du système d'information (PSSI) sera mise en place afin d'informer la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage des enjeux et des choix en termes de gestion des risques.

- * **La politique en matière de patrimoine** doit être ambitieuse.

En effet, avec un patrimoine foncier de 220 hectares et un bâti de 770 000 m² shon, Aix-Marseille Université a vocation à devenir un important gestionnaire de patrimoine.

Le patrimoine foncier et immobilier a un impact direct sur le confort des usagers et par là même l'efficacité et l'attractivité de la recherche et de la formation.

Ce patrimoine va évoluer et se moderniser grâce au CPER 2007-2013 et à l'opération campus. À échéance de 2016-2017, les sites de Luminy à Marseille et le quartier des facultés à Aix-en-Provence seront considérablement modifiés notamment au profit de la vie étudiante. Les autres campus, en particulier ceux de

l'Étoile, de Marseille Centre et de la Timone, vont largement bénéficier des futurs investissements après l'expression de leurs besoins en construction et en rénovation.

Une attention particulière va être portée aux sites décentralisés afin qu'ils soient maintenus aux standards internationaux notamment pour l'accueil des étudiants.

Aix-Marseille Université a des objectifs précis : disposer d'une connaissance exhaustive du patrimoine, mettre en adéquation le patrimoine immobilier avec les besoins en enseignement et en recherche de l'établissement, maintenir la qualité du patrimoine sur le long terme, mettre en œuvre une politique de gestion patrimoniale autonome.

* La gestion financière.

Le budget de l'université est le reflet des choix stratégiques de l'établissement, arrêtés après un débat d'orientation budgétaire au sein du Conseil d'administration. Celui-ci doit tenir compte de la soutenabilité financière de ses décisions, notamment sur les volets « ressources humaines » et « patrimonial », qui ont des impacts au-delà de la simple année budgétaire. De même, il s'agit d'allouer une part des crédits en fonction des projets des composantes sous la forme de plans pluriannuels.

Ce budget est construit à partir d'un dialogue de gestion associant les composantes (UFR, instituts, écoles, département d'université) et leurs départements de formation, à travers des conférences budgétaires annuelles au cours desquelles les expressions de besoins sont présentées. Ces conférences permettent également la programmation de plans pluriannuels d'investissement. S'agissant des unités de recherche, en complément de la dotation récurrente sur critères, un dialogue de gestion est mis en place avec les directeurs d'unités, associant les EPST, afin d'aborder l'ensemble des moyens nécessaires à la recherche (ressources humaines, système d'information, patrimoine, notamment).

UNE RECHERCHE STRUCTURÉE, SOUTENUE ET CONDUITE EN PARTENARIAT AVEC LES GRANDS ORGANISMES PUBLICS

Aix-Marseille Université, nouvelle université de recherche intensive, doit **apporter sa contribution à l'économie de la connaissance et la diffusion du savoir** avec un potentiel de 118 unités de recherche dont plus de 70 % en responsabilité partagée avec la plupart des EPST (CRNS, Inserm, INRA, IRD, INRETS) ainsi que le CEA et l'École centrale de Marseille. Aix-Marseille Université comporte en effet 81 unités mixtes de recherche, 30 équipes d'accueil, 3 unités de services et de recherche, 4 unités mixtes de services et 14 structures fédératives.

Les orientations stratégiques de la recherche menées en collaboration avec les organismes de recherche affichent une forte ambition de faire progresser la recherche sur notre site.

La stratégie de l'établissement doit être affirmée en cohérence avec les grands enjeux internationaux des disciplines, en tenant compte de l'environnement socio-économique et culturel du territoire régional.

Elle doit favoriser la créativité, l'innovation et la prise de risque en matière de recherche. Elle doit soutenir la recherche fondamentale tout en assurant son alliance à la recherche finalisée. Elle doit permettre de conjuguer pluridisciplinarité et spécialisation.

Elle doit donner du temps aux chercheurs et enseignants-chercheurs et aider l'investissement dans la recherche des plus jeunes en leur offrant des conditions adaptées.

- * La recherche sera soutenue en **moyens financiers et humains** pour développer et positionner au mieux le potentiel de notre université au plan national et international :
 - S'agissant du soutien financier, les dotations de fonctionnement des unités sont faites selon des critères d'activité clairement établis par le Conseil scientifique et approuvés par le Conseil d'administration. Le Bonus Qualité Recherche (**BQR**), le **préciput ANR**, et un **Fonds d'Intervention Recherche**, pris sur le budget propre de l'université et d'un montant

significatif, sont des sources de financement conséquentes entièrement dédiées aux unités de recherche sur appels à projets évalués par le Conseil scientifique.

- Concernant le soutien en personnels, **chaque année, environ 15 % des emplois disponibles (Bonus Qualité Emploi, BQE)** sont sanctuarisés pour être affectés à l'activité de recherche des unités les plus performantes ou pour le soutien à l'implantation de nouvelles thématiques notamment pluridisciplinaires.
- * **Une politique de recrutement des enseignants-chercheurs** spécifique et prévisionnelle pour un recrutement à haute valeur ajoutée pour la recherche doit être mise en place.

Il s'agit de définir un nombre de postes disponibles dans l'université à sanctuariser pour un recrutement sur une période quinquennale à partir de besoins identifiés par les unités de recherche, les pôles et les composantes.

- * De la même manière, une **politique prévisionnelle des emplois concerne les personnels BIATSS** affectés à la recherche notamment pour soutenir les grandes plateformes de recherche. Cette politique pluriannuelle doit être menée en étroite coopération avec les organismes de recherche partenaires.
- * L'organisation doit permettre aux **enseignants-chercheurs** de se consacrer à leur cœur de mission, formation et recherche. S'agissant de la recherche, il convient de **permettre notamment aux MCF nouvellement recrutés de consacrer plus de temps à la recherche** sans être contraints par les 192 heures annuelles équivalent TD d'enseignement en **permettant des décharges de service pour les trois premières années.**
- * Aix-Marseille Université accompagnera une **politique de prise de risque** en matière de recherche. Dans une conjoncture et un système national de recherche qui tendent à ne reconnaître et à ne soutenir que ce qui est déjà établi, l'université doit favoriser l'émergence de thématiques et/ou d'équipes nouvelles et faire évoluer des équipes existantes pour les aider à accéder à une reconnaissance nationale et internationale.

Plusieurs instances interviennent dans la recherche mais toutes doivent mettre en œuvre de façon complémentaire les orientations et les priorités définies par le Conseil scientifique et approuvées par le Conseil d'administration.

- * **L'unité de recherche** : entité fondamentale du dispositif de la recherche, elle est mobilisée pour exprimer ses besoins en termes de personnels, BIATSS ou enseignants-chercheurs, financiers, matériels, pour réaliser le projet de recherche du contrat.
- * **La composante** : elle intervient dans la formulation et la hiérarchisation des demandes de recrutement BIATSS, enseignants-chercheurs en tenant compte de ses besoins en enseignement et en recherche après avoir recueilli l'expression des besoins des départements de formation et des unités de recherche qui lui sont rattachés. Elle hiérarchise les réponses aux appels d'offres recherche de l'université.
- * **Le secteur** : il rassemble et coordonne les besoins des différentes composantes du secteur lorsque ceux-ci impliquent plusieurs composantes. Il intervient pour éviter des demandes redondantes dans le secteur tant en personnel qu'en matériel. Par ailleurs, avec les autres vice-présidents de secteur, il coordonne l'expression des besoins qui émergent d'une action pouvant impliquer plusieurs secteurs. De même, avec ses collègues vice-présidents de secteur, il recense les demandes émanant des pôles notamment pour les équipements ou le recrutement de personnel indispensables à la mise en place et au fonctionnement de grandes plateformes de recherche utiles au pôle et à l'émergence de projets interdisciplinaires.
- * **Le pôle** : il s'agit d'une structuration ayant pour ambition d'afficher les réelles forces interdisciplinaires de la recherche d'Aix-Marseille Université constituées par les unités de recherche sur une base thématique. Son rôle est d'assurer l'animation scientifique, de se mobiliser pour les grands appels d'offres nationaux, et de faire émerger l'expression de besoins concernant l'acquisition de plateformes de recherche qui seront financées à travers les fonds incitatifs de recherche de

l'université, et de personnel technique pour la prise en charge et la mise en œuvre de ces plateformes. Les interlocuteurs du Conseil de pôle (formé des directeurs des unités de recherche constitutives) sont les vice-présidents de secteur. Le pôle doit être également interrogé pour les recrutements spécifiques dans le cadre du BQR et des chaires de recherche universitaire Aix-Marseille Université ainsi que celles en lien avec les organismes. Les Fédérations de recherche peuvent chaque fois que de besoin être des éléments constitutifs des pôles.

- * **Le Conseil scientifique** : ses attributions sont prévues par la loi et les statuts. Il participe à la définition des orientations de fond de la politique scientifique de l'établissement. Pour cela son travail est facilité par une instruction nourrie et conforme des dossiers qui doivent être traités par les composantes et le secteur. Il peut mobiliser les conseils de pôle et faire appel à des experts extérieurs à Aix-Marseille Université pour avis ou traitement de dossiers dans le cadre d'une expertise.
- * **Le Directoire de la recherche** : c'est une instance d'aide à la définition de la stratégie de recherche de l'université. Il est constitué de grandes personnalités de la recherche locales et nationales (mais alors suffisamment mobilisables), personnalités qui ne sont plus en responsabilité directe d'unité de recherche et indépendantes scientifiquement. Il est mobilisé par le président d'université et peut être réuni à la demande du Conseil scientifique, du conseil de pôle, des vice-présidents de secteur après accord du président chaque fois que de besoin. Il doit au moins une fois par an présenter son travail devant le Conseil scientifique.
- * **Le Comité d'orientation scientifique (COS)** : il sera réuni tous les cinq ans, un an avant l'élaboration du Contrat quinquennal. Cette expertise internationale préparera au mieux les orientations de la recherche qui seront proposées dans le Contrat quinquennal.

Il appartiendra à Aix-Marseille Université en lien avec les organismes de recherche de mobiliser les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs grâce à une politique volontariste associant notamment Fonds d'Intervention Recherche, Bonus Qualité Recherche, Préciput et Bonus Qualité Emploi.

La direction de la recherche et de la valorisation est organisée en deux niveaux d'intervention :

- * **Un niveau central** pour les missions d'animation, de gestion, de veille juridique, de définition, de coordination et contrôle des procédures, de conseil et de mise en œuvre de la politique d'établissement, de pilotage et d'aide à la décision ;
- * **Un niveau intermédiaire** constitué d'antennes déconcentrées de la direction centrale pour une mutualisation géographique à l'échelle des campus.

Une simplification du fonctionnement des unités de recherche pour une plus grande efficacité **est progressivement mise en œuvre** dans le domaine financier (délégation globale de gestion à l'hébergeur avec les Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) et délégation de signature du président aux directeurs d'unités pour l'engagement de leurs crédits, notamment). Dans le domaine des marchés et celui du pilotage, un « contrat de service » avec les unités de recherche en délégation globale de gestion par l'université sera discuté et établi avec les partenaires. Les unités de recherche dont la gestion administrative est confiée à l'université bénéficient d'un environnement administratif pouvant aller d'un service dédié à une plateforme de services organisée avec les organismes de recherche chaque fois qu'utile et nécessaire. De plus, une carte « affaires » est attribuée à tous les directeurs d'unité pour le règlement par exemple d'achats en ligne, de dépenses de restauration... Ils sont dorénavant remboursés pour leurs missions et déplacements aux frais réels.

Les écoles doctorales sont regroupées au sein d'un collège doctoral d'Aix-Marseille Université.

Leurs missions d'harmonisation et d'uniformisation des méthodologies et procédures à appliquer dans la formation doctorale sont renforcées selon un mode plus fédéraliste, tout en respectant les spécificités disciplinaires et leur identité. Le collège doctoral veille à coordonner l'offre de formation doctorale non-

disciplinaire, et poursuit sa mission de sensibilisation des doctorants au monde de l'entreprise et de suivi de l'insertion professionnelle des docteurs.

Tournées aussi vers l'international par la promotion des nombreuses thèses en co-tutelle, les écoles doctorales, garantes de l'excellence de la fonction scientifique au sein d'Aix-Marseille Université, sont ainsi un formidable vecteur de visibilité internationale et d'insertion professionnelle des étudiants, notamment grâce aux relations qu'elles entretiennent déjà, au travers des bourses CIFRE et via les pôles de compétitivité, avec le monde socio-économique et par les modules de formation et les dispositifs d'aide à la professionnalisation qui y seront développés (Doctoriales, Nouveau chapitre de la thèse, formation aux métiers de l'expertise par exemple).

La cellule Europe, rattachée à la Direction de la recherche et de la valorisation, développe plusieurs missions :

- * **Information et veille stratégique** où la préparation et l'organisation du « lobbying » auprès des structures nationales et européennes (service Europe des ministères, Alliances, Instituts multi-organismes, Point de Contact National...) sont primordiales.
- * **Assistance** au montage de projets, suivi et négociations.
- * **Aide au management** des projets européens, accompagnement pendant l'exécution des projets...

Une cellule d'aide au montage et au suivi de projets et une cellule **Bibliométrie**.

Dans un contexte où notre université se doit de donner du temps aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs, elle se doit également de créer une structure d'aide au montage de projets (ANR et contrats notamment) reliée à la Direction de la recherche et de la valorisation.

La cellule Bibliométrie a en charge le suivi de l'activité scientifique d'Aix-Marseille Université et est en appui de la politique scientifique de l'établissement

La valorisation de la recherche dans les universités est aujourd'hui incontournable et stratégique. Cette activité qui doit être une des missions principales de chaque université se décline entre :

- * **Le développement de partenariats** de recherche à travers un service propre au sein de la Direction de la recherche et de la valorisation d'Aix-Marseille Université. Il a la responsabilité de la gestion des contrats de recherche en propre ou au travers d'une filiale pour les contrats privés ou européens. Une assistance est mise en place pour le suivi des contrats obtenus et financés, souvent d'une grande complexité et qui demandent donc une expertise spécifique.
- * **La création d'activités de valorisation** (transfert de technologie, prise de brevets et création d'entreprises) est confiée à la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) PACA au sein de laquelle Aix-Marseille Université est un acteur majeur et incontournable.
- * **L'incubation** est confiée aux incubateurs actuels.

L'Initiative d'Excellence portée par Aix-Marseille Université doit être un levier de développement de la recherche sur le site.

Aix-Marseille Université porte un projet Initiative d'Excellence (A*MIDEX) et ambitionne d'être retenue par le jury international. A*MIDEX s'appuie sur les forces identifiées au travers des différents appels d'offres des Investissements d'Avenir, sur les laboratoires classés A+ et A par l'AERES et articulés autour de cinq thèmes principaux qui caractérisent le périmètre d'excellence du site : énergie, environnement planète et univers, sciences et technologie, santé et sciences de la vie, sociétés-cultures et échanges transculturels.

A*MIDEX est conçu comme un outil de développement d'Aix-Marseille Université. Le financement sera géré par l'université dans le cadre d'une fondation universitaire, associant les partenaires notamment les organismes de recherche, afin de servir de levier à la politique de développement d'un service public de recherche et d'enseignement de grande qualité. Les résultats positifs atteints dans le cadre d'A*MIDEX seront diffusés et adaptés au bénéfice du fonctionnement des équipes de recherche.

UNE FORMATION ASSOCIANT L'ACQUISITION DE CONNAISSANCES ACADÉMIQUES ET LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES POUR UNE INSERTION PROFESSIONNELLE RÉUSSIE

Aix-Marseille Université déploie des formations dans les domaines suivants : arts, lettres, langues (ALL) ; droit, économie, gestion (DEG) ; sciences humaines et sociales (SHS) ; sciences de la santé (SS) ; sciences et technologies (ST).

Sur l'ensemble de ces domaines de formation, le cycle Licence propose 37 mentions de licence générale et 84 spécialités de licence professionnelle. Le cycle master affiche 81 mentions de master qui se déploient sur près de 340 spécialités dont la majorité sont à finalité professionnelle.

Cette offre Licence-Master vient s'articuler à des formations conduisant aux diplômes d'État en médecine, pharmacie, odontologie et maïeutique ainsi qu'à une vingtaine de DUT, à des cursus écoles d'ingénieurs et à un IUFM. Des collaborations de sites viennent également enrichir l'offre avec notamment le renforcement de notre partenariat avec l'École centrale de Marseille.

La politique en matière de formation doit se fixer **des objectifs ambitieux**, dont plusieurs seront à prioriser :

- * **Assurer l'attractivité** de nos formations. Pour cela, au-delà de ce qui est proposé pour le prochain contrat qui résulte déjà d'un important travail de collaboration entre les divers établissements dont est issue Aix-Marseille Université, il faut continuer à faire évoluer notre offre de formation afin de la rendre plus cohérente encore pour les étudiants, les décideurs socio-économiques et politiques ainsi qu'à l'international.
- * **Capitaliser sur notre potentiel** extrêmement large de disciplines pour favoriser l'interdisciplinarité de nos formations pouvant aboutir à des bi-diplômes, donc à des doubles compétences utiles pour la recherche et pour une intégration professionnelle réussie.
- * **Veiller à la réussite du plus grand nombre d'étudiants** en aidant ceux ayant le plus de difficultés mais sans négliger la prise en charge des meilleurs étudiants pour lesquels l'université doit construire des parcours adaptés et ambitieux tels que des masters internationaux et des bi-diplômes.
- * **Assurer une réelle notoriété internationale** de nos formations notamment en Master en multipliant les formations bilingues français-anglais afin d'attirer des étudiants qui aujourd'hui se dirigent vers les universités anglo-saxonnes du fait de la barrière de la langue. Ce type de formation aura aussi l'avantage de préparer nos étudiants à intégrer plus facilement l'emploi international.
- * **Établir un partenariat avec les lycées** pour construire un continuum de formation entre le Bac-3 et le Bac+3 dans le but, d'une part d'apporter une culture partagée entre enseignement du secondaire et enseignement du supérieur et, d'autre part, d'affiner, au plus près des compétences et souhaits de chaque lycéen, une orientation de formation réussie.
- * **Rapprocher les méthodes pédagogiques de celles de la recherche** afin d'enrichir notre pédagogie fondée sur un apprentissage vertical et une transmission des savoirs du maître à l'élève, pour la compléter par une pédagogie suscitant l'esprit critique sur les connaissances acquises et consciente de leur fragilité.

- * **Connecter nos formations avec le monde de l'entreprise** en généralisant les conseils de perfectionnement au sein des parcours de formation et en développant, quand cela est possible et pertinent, l'enseignement en alternance, dans le cadre notamment du CFA Epure.

Des moyens humains et financiers doivent être mis au service de la formation.

- * Il est essentiel de prendre en compte les enseignants-chercheurs qui se consacrent prioritairement à l'enseignement. La reconnaissance de l'engagement des enseignants-chercheurs et enseignants doit s'accompagner de la **création par l'université d'une Prime d'Excellence Pédagogique** au même titre que ce que nous connaissons déjà pour la recherche.
- * Aix-Marseille Université doit mettre en place un **dispositif de formation des nouveaux enseignants-chercheurs** afin de faciliter leur intégration dans le monde de la formation et de faciliter une culture commune à l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'établissement.
- * Des projets pédagogiques innovants seront, après évaluation par le Conseil des études et de la vie universitaire, soutenus financièrement chaque année au travers d'un **Fonds d'Intervention Pédagogique** doté significativement.

La formation fait intervenir, comme pour la recherche, **plusieurs instances**.

- * **Les départements de formation** : à l'instar de la recherche, la formation doit s'inscrire dans le cadre d'équipes pédagogiques parfaitement identifiées et structurées permettant de faire de la pédagogie une activité majeure des acteurs qui la mettent en œuvre.
- * **Les composantes** : elles ont l'entière responsabilité de la formation et de sa mise en œuvre dans leur champ de compétence.
- * **Les secteurs** : comme pour la recherche, les vice-présidents doivent avoir le souci de favoriser des formations interdisciplinaires et les bi-diplômes notamment.
- * **Le Conseil des Etudes de la Vie Universitaire** : instance statutaire prévue par la loi. Les dossiers qu'il a à traiter sont instruits par les composantes et les secteurs pour ce qui concerne l'interdisciplinarité. Il peut faire appel à une expertise externe. Les vice-présidents de secteur et les doyens sont des invités permanents du Conseil des études et de la vie universitaire.
- * **Le Directoire de la formation** : composé d'experts reconnus pour leur engagement dans la formation, de représentants du secteur socio-économique et d'étudiants, il tient à jour un état des lieux et une évaluation des formations en cours de contrat. Il élabore des préconisations tant en termes d'évolution de la carte de formation de l'université qu'en termes d'ingénierie et de pratiques pédagogiques, en vue notamment de la construction du volet pédagogique du contrat quinquennal suivant. Il rend compte régulièrement de ses réflexions devant le Conseil des études et de la vie universitaire et au moins une fois par an devant le Conseil d'administration.

S'agissant de l'**organisation administrative**, elle s'appuie sur la Direction des études et de la vie étudiante qui a une organisation à trois niveaux :

- * **Un niveau central**, Direction des études et de la vie étudiante, pour les missions d'animation, de gestion, de veille juridique, de coordination et de mise en œuvre de la politique de formation de l'établissement.
- * **Un niveau intermédiaire** constitué d'antennes déconcentrées de la direction centrale situées sur les campus « géographiques » et chargé de coordonner les activités du niveau central et du niveau composante, ainsi que de mutualiser des moyens sur une aire géographique ayant une certaine unité de lieu et une logique en matière de fonctionnalité.

- * **Un niveau composante** (UFR, école ou institut, département d'université) : ce niveau est en charge de l'ensemble des missions de proximité avec les étudiants. Il réalise, entre autres, en relation directe avec les enseignants, les inscriptions pédagogiques, l'organisation des examens et des concours, la collecte et la diffusion des résultats.

Des actions spécifiques sont à généraliser dans les domaines de la lutte contre l'échec, l'insertion professionnelle, la formation continue.

- * **La lutte contre l'échec au niveau licence** se décline au travers de plusieurs mesures :
 - Une série de procédures qui démarreront dès le lycée et qui se prolongeront tout au long du parcours licence : procédures d'information et d'orientation, procédures de diagnostic permettant d'identifier pour chaque étudiant d'éventuelles difficultés dans des champs de compétences et/ou de connaissances considérés comme essentiels, suivi adapté grâce à la mise en œuvre de procédures d'aide plus individualisées, procédures de réorientation.
 - Une pédagogie renforcée : enseignements par petits groupes ; tutorat d'accompagnement ; pédagogie par projet.
 - Une offre de parcours qualifiants : certifications en langue étrangère ; certification informatique et internet ; UE transversales et d'ouverture.
 - La consolidation du dispositif d'enseignants référents.
- * **L'insertion professionnelle est une priorité de l'établissement** qui doit bien évidemment passer par une offre de formation délivrant des compétences multiples et par la généralisation, dans les nouvelles maquettes d'habilitation des diplômes, de l'introduction de modules de connaissance du monde de l'entreprise, des métiers et de l'environnement socio-économique.

L'accompagnement à l'insertion professionnelle est envisagé comme un parcours éclairé et construit pour l'étudiant depuis son choix d'accéder à l'université : renforcement des passerelles secondaire-supérieur (dispositif orientation active et admission post-bac rationalisé sur la base de l'expérimentation Hirsch notamment et exploitation des enquêtes d'insertion professionnelle), jusqu'à sa diplômation et son accompagnement vers le premier emploi : sensibilisation de l'étudiant au milieu socio-économique par un ensemble de dispositifs partagés. En lien avec la cellule Handicap de l'université, des actions de facilitation et d'amélioration de l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap seront déclinées.

- * **La formation continue, la validation des acquis de l'expérience**, la mise en place de **formations courtes qualifiantes** sont des actions que l'université doit s'attacher à développer.

Inscrire la formation dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie en distinguant la formation continue diplômante et la formation continue qualifiante est souhaitable. Si l'université s'impose pour la première, elle doit s'affirmer comme un opérateur majeur pour la seconde. Le partenariat pour cette dernière avec le monde socio-économique est essentiel. L'organisation de la formation tout au long de la vie et la répartition des compétences entre le niveau central et le niveau composante sont essentielles. Il est nécessaire pour l'extérieur, les demandeurs et les partenaires, que le niveau central affiche l'offre et coordonne l'organisation générale dans le cadre du service commun. Les opérateurs sont les composantes qui doivent être valorisées pour maintenir l'envie d'entreprendre.

La pédagogie : initier un **processus continu d'amélioration de la qualité**.

Toutes ces considérations doivent être organisées à travers un **projet pédagogique global**.

Il s'agit de mettre en place une pédagogie de grande qualité susceptible de former des étudiants autonomes, capables de s'adapter aux changements, de développer leurs talents créatifs, réactifs, bien adaptés à l'économie de la connaissance c'est-à-dire capables d'innover, de développer, gérer et capitaliser les connaissances. Des étudiants qui se sentent à l'aise dans le monde socio-économique en constante évolution.

Pour répondre à ce défi, car il s'agit vraiment d'un défi, il faut développer un projet global, tous les niveaux doivent être impactés, tous les aspects doivent être appréhendés.

Une volonté politique nécessaire qui se traduira dans une **charte pédagogique, véritable acte d'engagement de l'université en faveur d'une pédagogie du meilleur niveau**. Largement diffusée, elle contribuera à donner une image positive augmentant l'attractivité de l'établissement. Elle se concrétisera par la mise à disposition de moyens financiers dédiés avec la mise en place d'un Fonds d'Intervention Pédagogique qui mobilisera des sommes significatives.

Un service dédié à l'innovation pédagogique sera créé. Il aura pour mission d'établir un état de veille pédagogique et de proposer, en concertation avec les enseignants et enseignants-chercheurs, de nouvelles actions pédagogiques pour innover en matière de formation et répondre à des besoins émergents. Il regroupera les missions d'évaluation des enseignements, les TICE, toutes deux déjà présentes dans nos établissements, ainsi que la formation des enseignants, action à développer. Cette structure sera analogue à celles que l'on observe dans les établissements nationaux et internationaux les plus avancés sur ce sujet.

Cette structure sera chargée de mettre en œuvre de nombreuses missions toutes orientées vers les enseignants et leur mission pédagogique. Il s'agit en particulier :

- de l'accompagnement, du conseil, du soutien.
- du développement de projets pédagogiques.
- de la formation pédagogique initiale et continue et de la formation aux TICE.
- des relations avec les réseaux pédagogiques externes.
- de l'évaluation des enseignements.
- de la mise en œuvre de dispositifs d'incitation.
- de la valorisation de l'activité pédagogique.
- d'une veille sur les méthodes pédagogiques innovantes.
- d'un accompagnement en recherche-action en pédagogie universitaire.

Ce projet doit se faire dans l'esprit du concept du SoTL (Scholarship of Teaching and Learning), qui est la mise en perspective de la pédagogie avec la recherche.

UNE VIE ÉTUDIANTE ORGANISÉE POUR FAVORISER LA RÉUSSITE DE L'ÉTUDIANT EN ASSURANT SON BIEN-ÊTRE

Aix-Marseille Université doit veiller à ce que l'étudiant soit acteur de sa formation mais aussi de la vie sociale, sportive et culturelle des campus.

L'université affiche une **organisation et des moyens** à la hauteur de ses ambitions.

- * **Un vice-président délégué à la vie étudiante** seconde le vice-président du Conseil des études et de la vie universitaire sur les thématiques dédiées à la vie étudiante. Il a comme interlocuteur privilégié le **vice-président étudiant** qui est membre de la Gouvernance et assiste à la Conférence des doyens et des directeurs.
- * **Un Conseil d'orientation de la vie étudiante (COVE)** propose des orientations en matière de politique Vie étudiante au Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU).
- * **Le Bureau de la vie étudiante** est la structure opérationnelle de la vie étudiante pour assurer l'aide aux associations, le relais d'informations sur les campus, la gestion du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), le montage de projets pour le volet étudiant de l'université.
- * **Une charte des associations** permet un meilleur lien entre l'université et les associations et un meilleur recensement de ces dernières. Une charte d'utilisation du FSDIE sera mise en place pour le financement de projets étudiants.

- * **La formation des étudiants élus** sera assurée de même que **l'engagement étudiant sera valorisé** par des unités bonifiées ou créditées. L'emploi étudiant sera étendu par l'augmentation des contrats étudiants visant notamment à renforcer le tutorat.
- * **Les services numériques doivent être développés** : annuaire, messagerie, agenda privé, accès aux bibliothèques, à la plateforme d'enseignement à distance, wifi. Les fonctionnalités de la carte à puce multi-services seront étendues (culture, transport...).
- * Une attention particulière sera portée à **l'accompagnement des étudiants en situation de handicap**, pour lesquels un chargé de mission sera nommé.

L'université se doit d'être ambitieuse en matière de **sport, de culture et de médecine préventive**.

- * S'agissant de la **politique sportive**, nous souhaitons avoir trois objectifs majeurs pour les étudiants :
 - le sport pour tous quel que soit le niveau,
 - le sport de compétition pour le plus grand nombre,
 - le sport de haut niveau universitaire.

Nous pensons que l'absence d'une véritable politique sportive reconnaissant le sport comme une discipline à part entière de la formation universitaire est tout à fait préjudiciable. Les activités physiques sportives et artistiques sont en effet des pratiques sociales et culturelles bénéfiques pour la santé, l'équilibre psychique, le travail en groupe et l'ouverture aux autres. La création d'Aix-Marseille Université doit permettre d'élaborer une nouvelle politique sportive pour mettre le sport universitaire au service de l'établissement en participant à sa cohésion, son identité, son image et au bien-être de ses usagers.

Un chargé de mission rattaché au vice-président délégué à la vie étudiante, s'appuyant sur un comité de pilotage pluriel dans lequel se retrouveraient les représentants des acteurs concernés, sera chargé de mettre en place cette politique (SUAPS, STAPS, associations sportives, FFSU...).

- * Dans le **domaine culturel**, nous souhaitons développer en direction des étudiants d'Aix-Marseille Université une nouvelle politique en nous inspirant du rapport du président Emmanuel ETHIS.

Pour affirmer son rayonnement culturel, nous proposons plusieurs axes de travail :

- Élaborer un projet culturel de l'établissement ;
 - Encourager la constitution de chorales, d'orchestres et le développement d'une activité théâtrale ;
 - Concevoir un lieu spécifique pour la diffusion et la production culturelle afin d'accueillir toutes les dimensions culturelles et favoriser la créativité ;
 - Encourager, soutenir et encadrer les projets culturels proposés par les étudiants, en optimisant les subventions réservées à cet effet ;
 - Favoriser les échanges et les activités enseignants/chercheurs/personnels/artistes/étudiants autour de la culture afin de créer une véritable communauté au sein de chaque campus ;
 - Privilégier le développement des réseaux, des passerelles et des partenariats avec les différentes institutions culturelles de la région ;
 - Permettre la mise en place notamment de dispositifs tarifaires attractifs pour démocratiser l'accès à la culture ;
 - Enfin, organiser la diffusion de la culture scientifique, ce qui doit être une mission importante d'Aix-Marseille Université.
- * Concernant la **santé des étudiants**, la prévention est un devoir auquel Aix-Marseille Université s'attachera avec détermination.

Nous devons optimiser l'organisation du service de médecine préventive de manière à ce que, d'une part, tous les étudiants aient un accès facilité à ce service et, d'autre part, pour permettre à ce service de s'impliquer dans la détection de différents problèmes : addiction, nutrition, troubles psychologiques, conduites sexuelles à risque, couverture vaccinale.

Nous développerons une collaboration avec l'AP-HM, avec la mise à disposition de temps médical de praticiens pour améliorer le service rendu aux étudiants.

UNE POLITIQUE AMBITIEUSE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET D'ACTION SOCIALE



Aix-Marseille Université bénéficie d'un **potentiel humain exceptionnel** au service de ses missions.

La politique de ressources humaines a pour objectif de développer et de valoriser ce potentiel, mettant à profit les outils donnés par les RCE pour répondre aux enjeux de l'Université de demain. Ambitieuse, innovante, **cette politique s'appuie sur un dialogue social permanent et de qualité**, nourri par des rencontres régulières avec les organisations syndicales et par les débats au sein du Comité technique.

L'université s'efforce d'offrir à l'ensemble de ses personnels des conditions optimales de travail, aussi bien au plan **professionnel que social, culturel et éducatif** telles qu'elles seront discutées au sein du Comité technique et adoptées par le Conseil d'administration de l'université.

Les personnels contractuels, partie intégrante du potentiel humain d'Aix-Marseille Université, font l'objet d'une attention particulière, notamment dans la mise en œuvre de la loi à venir sur la dé-précarisation pour laquelle des moyens devront être engagés.

L'université doit, par les conditions professionnelles et sociales de la politique mise en œuvre, **favoriser un équilibre de la parité hommes-femmes**.

- * **L'organisation** de la gestion des ressources humaines s'appuie sur le schéma Direction des ressources humaines centrale/antenne de campus/composante, en veillant à éviter les redondances, tout en assurant avec un haut niveau de professionnalisme l'ensemble des missions.
- * **Des outils de gestion** performants et adaptés à la taille de l'établissement sont mis en place.

La gestion des ressources humaines s'appuie en premier lieu sur la mise en œuvre d'un système d'information RH performant et adapté à la taille d'Aix-Marseille Université, incluant l'ensemble des éléments qui concourent désormais à l'activité RH.

Un guide des procédures a été élaboré et tient compte à la fois de la réglementation et du mode d'organisation d'Aix-Marseille Université.

Le bilan social dresse chaque année un panorama complet de la gestion des ressources humaines.

- * Le cadre dans lequel s'effectue la gestion des emplois est celui d'une **politique d'établissement**, en lien avec son projet de développement et sa stratégie scientifique et pédagogique, qui est relayée par les secteurs et les composantes, en lien avec le niveau central.

Son élaboration s'appuie notamment sur :

- la mise à jour des taux d'encadrement des composantes au regard de leurs besoins en formation,
- les priorités des pôles thématiques de recherche,
- la mutualisation des services d'appui (administratifs et techniques) au niveau des campus.

Elle s'inscrit dans une **perspective pluriannuelle**, en cohérence avec le schéma de Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) qui est élaboré. Cette dimension pluriannuelle est rendue obligatoire par la gestion de la masse salariale, toute décision étant susceptible d'avoir des effets à long terme.

Les orientations de cette politique appliquée à l'ensemble des personnels, après un dialogue avec leurs représentants, ont un double objectif, préserver le **bien-être au travail et accroître la performance de l'établissement**.

► Personnels BIATSS

Les fiches de postes et les comptes rendus d'entretiens annuels permettent :

- de connaître le potentiel humain de l'université pour dresser et actualiser une cartographie des compétences ;
- de définir, en fonction du projet pluriannuel de l'établissement et de cette cartographie, les besoins au niveau de la pyramide des emplois, du recrutement et de la formation ;
- de proposer des évolutions fonctionnelles et/ou des mobilités géographiques aux personnels qui le souhaitent.

L'établissement des projets de service, qui s'attachent à décliner la politique de l'université, permettent de mettre en exergue les besoins de compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'établissement et facilitent et homogénéisent la fixation des objectifs individuels des agents.

► **Personnels enseignants-chercheurs et enseignants**

- L'université veille à assurer des recrutements du plus haut niveau en s'attachant à diversifier les viviers de recrutement. Un dispositif de chaires d'université favorise l'attractivité de l'université.
- Cette politique ne négligera pas le souci de l'Université d'Aix-Marseille de faire évoluer les carrières de ses personnels enseignants et enseignants-chercheurs.
- Les services d'enseignement seront définis en concertation avec les instances, en prenant en compte la politique d'établissement au regard de la reconnaissance des différentes activités des enseignants-chercheurs, sur une période pluriannuelle.
- Enfin, les dossiers présentés pour l'attribution de la prime d'excellence scientifique et de la prime d'excellence pédagogique seront étudiés par l'établissement, sur la base d'expertises extérieures à l'établissement. L'université s'attachera à rechercher une répartition équilibrée du nombre de bénéficiaires entre professeurs et maîtres de conférences. Le sujet des taux est également à étudier dans cette perspective.

L'université met en œuvre une **politique de formation continue ambitieuse**, ouverte à l'ensemble des personnels et y consacre un budget significatif.

L'université définit une politique indemnitaire permettant de reconnaître l'investissement individuel et collectif de tous ses personnels.



Les conditions de travail des personnels assurent un environnement sécurisé et adapté.

Le projet ambitieux d'Aix-Marseille Université doit s'inscrire dans un cadre offrant à tous ses personnels, qui le mettront en œuvre, des conditions de travail favorables. On peut en particulier s'attarder sur trois champs essentiels : la politique d'hygiène et sécurité, la médecine de prévention et l'insertion des travailleurs handicapés.

- * **L'hygiène et la sécurité** au travail sont pour nous une préoccupation majeure et permanente : en veillant à la mise en sécurité des locaux, des équipements et des postes de travail ; en menant une politique active de formation des agents dans ce domaine à la fois à leur arrivée dans l'établissement et de manière périodique tout au long de leur carrière.
- * Parallèlement, le **service de médecine de prévention** doit être renforcé, de manière à ce qu'il évolue vers un **véritable service de santé au travail** et qu'il puisse exercer au mieux son rôle, à savoir « prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail ». Il disposera de moyens lui permettant d'assurer une surveillance médicale adaptée pour l'ensemble des agents, et proposer des aménagements de poste de travail pour ceux dont l'état de santé le nécessite. La prévention des risques psycho-sociaux repose nécessairement sur un dispositif spécifique, faisant appel à des compétences complémentaires dans le champ de la psychologie et de la sociologie du travail.

Une charte de la sécurité et de la santé au travail sera élaborée afin de traduire la volonté de l'établissement de promouvoir la qualité de vie au travail et d'assurer la protection de ses personnels contre l'ensemble des nuisances.

Bien entendu, cette politique s'inscrit dans le nouveau cadre réglementaire, avec l'appui d'un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au rôle renforcé, en collaboration étroite avec le Comité technique et les sections locales de campus.

Les différents acteurs (DRH, services d'action sociale, d'hygiène et sécurité, de médecine de prévention) travailleront de concert pour identifier et surtout accompagner les personnels en difficulté pour lesquels des remédiations individuelles adaptées devront être trouvées.

- * Enfin, nous mènerons une **politique active en matière de handicap**, tout d'abord en nommant un chargé de mission dédié. Cette politique intégrera des actions de sensibilisation à la fois en direction des agents concernés et des structures internes de l'établissement, pour permettre le recrutement et l'intégration de personnels handicapés sur un spectre large de fonctions, ainsi que des actions d'accès ou d'adaptation des locaux et des postes de travail.

L'action sociale occupe une place de tout premier plan au sein d'Aix-Marseille Université.

S'inscrivant dans un projet de politique de gestion des ressources humaines ambitieuse, **l'action sociale occupe une place essentielle**. Elle a, en effet, vocation à permettre à chaque personnel d'Aix-Marseille Université d'évoluer dans un environnement favorable à son épanouissement, où sont facilités la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, l'accès à la culture et aux activités de loisir, tout en ayant la préoccupation d'accompagner les agents rencontrant des difficultés individuelles.

Mener à bien une telle ambition ne peut se réduire à l'alignement des meilleures pratiques de chacun des anciens établissements.

Ce point de l'harmonisation des pratiques est bien évidemment la première étape à construire. Mais il faut mettre en perspective des mesures nouvelles.

Il appartiendra au futur Service commun d'action sociale et à son conseil de définir un programme pluriannuel, qui pourra être déployé progressivement.

Nous souhaitons que l'action sociale contribue à la constitution d'un sentiment d'appartenance à une même entité et d'une culture commune d'établissement par le biais notamment de rendez-vous conviviaux réguliers, qui scandent l'année, permettant à tous les agents de se rencontrer dans un cadre moins formel qu'à l'habitude.

UNE POLITIQUE INTERNATIONALE VECTRICE DU RAYONNEMENT D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Nous voulons affirmer notre volonté de **développer une politique internationale institutionnelle** qui se distingue des initiatives individuelles qui peuvent cependant être accompagnées par la Direction des relations internationales d'Aix-Marseille Université.

- * La politique internationale de l'établissement est fondée sur des choix de réels partenariats avec des universités identifiées par zones géographiques.
- * Ce partenariat intéresse la formation et la recherche avec un poids différent en fonction des universités et des pays.
- * Les pays du Sud représentent l'un des partenariats privilégiés compte tenu des relations déjà établies par nos trois universités. Nous souhaitons unifier notre action en direction de ces pays en nous appuyant notamment sur la MMSH et sur TETHYS, au label largement reconnu.

Concernant la **formation** :

- * Pour attirer les étudiants, il convient qu'Aix-Marseille Université ait une **véritable politique d'accueil** :
 - organiser l'enseignement du français pour les étudiants étrangers,
 - mettre à disposition, en partenariat avec le CROUS, un hébergement au standard international,
 - développer une politique volontariste en direction du sport et de la culture comme nous l'avons précisé plus haut.
- * Des actions spécifiques sont à mettre en place :
 - multiplication des formations en anglais au-delà de ce qui se pratiquait dans nos trois universités pour être plus visible pour l'anglophonie,
 - participation des professeurs invités à l'enseignement et/ou la diffusion de la connaissance,
 - développement des écoles d'été pour des cours spécialisés et pour la culture générale.



Concernant la **recherche** :

- * Les financements européens sont essentiels pour nos unités de recherche. Il convient donc de développer une stratégie ambitieuse pour accompagner les laboratoires dans les dépôts de dossiers européens. Pour cela, il convient que la **cellule Europe** d'Aix-Marseille Université accompagne les chercheurs dans leurs démarches.
- * Une politique en direction des **professeurs invités** est à construire avec l'objectif qu'un certain nombre d'entre eux soit à terme recruté par Aix-Marseille Université.
- * Aix-Marseille Université doit mieux **se rendre visible à l'international** tant pour la formation que pour la recherche au travers d'outils tels qu'un portail Web multi-langues et des supports de communication présentant Aix-Marseille Université mis à disposition des enseignants-chercheurs afin qu'ils puissent les diffuser largement lors de l'accueil de collègues étrangers ou de leurs déplacements à l'international.

UNE UNIVERSITÉ RICHE DE SA BIBLIOTHÈQUE

L'organisation documentaire d'Aix-Marseille Université s'articule autour d'un service commun de la documentation (SCD) unique organisé en niveaux correspondants à l'organisation politique (les secteurs) et administrative de l'université.

Il se décomposera en:

- * **un niveau central** - la direction du SCD et des services et missions transverses - qui définit la politique documentaire en lien avec la gouvernance de l'université,
- * **un niveau intermédiaire** constitué de départements thématiques visant à accompagner les politiques de formation et de recherche des cinq secteurs disciplinaires de l'université en fédérant les bibliothèques rattachées à chaque secteur,
- * **un niveau bibliothèques** - les bibliothèques existantes et nouvelles - qui met en œuvre sur les campus les orientations de politique générale et assure les services au public.

Un certain nombre de réalisations proposeront, à l'échéance du contrat, un accueil de l'utilisateur modernisé, ainsi qu'un élargissement du volume des horaires d'ouverture et des places assises.

La construction et la réhabilitation de quatre grands équipements, soutenues par l'action conjuguée du CPER et du plan campus : à Aix, la bibliothèque des Fenouillères pour le secteur des arts, lettres, langues et sciences humaines et la bibliothèque de droit et d'économie du site Schuman ; à Marseille, la bibliothèque de l'îlot Du Bois pour les secteurs droit, science politique et économie-gestion et la bibliothèque des sciences de Luminy.

À plus long terme, il faudra prévoir de nouveaux équipements de bibliothèque desservant la Maison de l'économie et de la gestion d'Aix (MEGA), ainsi qu'une nouvelle bibliothèque Santé sur Marseille fédérant tous les moyens documentaires pour la communauté hospitalo-universitaire régionale.

Par ailleurs, les services d'accueil de l'étudiant personnalisés, accélérant et optimisant son accès à la documentation (fourniture de recherches et de documents à distance, formation des usagers aux ressources numériques) seront développés.

La politique documentaire sera entièrement réorganisée, axée sur un développement raisonné des collections papier et sur une mise en valeur d'un portefeuille numérique élargi et plus accessible, grâce à la mise en œuvre d'un portail et d'un catalogue évolutifs et interactifs.

Une plateforme institutionnelle de conservation et de diffusion du patrimoine écrit et de la production scientifique d'Aix-Marseille Université sera mise en place, alimentée par un programme ambitieux de numérisation, qui contribuera au rayonnement intellectuel et scientifique de l'université.

Le réseau des bibliothèques, ainsi formé et réorganisé, aura la charge d'être à la fois l'indispensable soutien des enseignements et de la recherche ainsi que le meilleur vecteur de transmission des savoirs sous toutes leurs formes. Les partenariats publics et privés seront recherchés afin de soutenir l'ensemble de ce programme.

L'action culturelle adossée à la richesse des collections en arts, lettres et sciences humaines sera développée, participant ainsi au rayonnement de la nouvelle université.

DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES À CONFORTER ET À DÉVELOPPER

Cette université, forte de son potentiel, de ses capacités et de ses ambitions, doit conforter ses relations avec ses partenaires.

Le partenariat avec les **organismes de recherche**

Ce partenariat naturel est renforcé par le poids du potentiel humain de l'université qui est l'un des plus importants sur le plan national.

L'« UMéRisation » des unités de recherche doit être la règle chaque fois que l'université met des moyens humains, financiers ou les héberge.

L'harmonisation des règles de gestion est une priorité dans l'attente d'une mise en œuvre totale de la « délégation globale de gestion » des moyens des unités.

Des conventions cadres entre Aix-Marseille Université et les organismes de recherche coordonnent la stratégie de recherche notamment dans deux directions :

- * la politique commune en matière scientifique.
- * la politique commune en matière de ressources humaines.

Le partenariat avec les **grandes écoles du site**

Notre site est riche de plusieurs grandes écoles de renom. Aix-Marseille Université s'emploie à renforcer les liens avec ces établissements par la mise en place de nouvelles formations en collaboration.

Ce partenariat concerne également cinq écoles doctorales du site et plusieurs unités mixtes de recherche dans différents domaines.

Le partenariat avec le CROUS

Aix-Marseille Université doit maintenir son objectif prioritaire : être attentive à la vie sociale des étudiants, leur offrir de meilleurs services, améliorer leurs conditions de vie et de travail, favoriser leur réussite.

La collaboration avec le CROUS permettra en particulier d'intensifier et d'élargir les services offerts par la carte à puce multiservices, la montée en puissance des effectifs du nouvel établissement laissant augurer la négociation de prestations favorables à l'ensemble de la communauté étudiante.

Le partenariat avec le monde socio-économique

Cinq axes stratégiques signent l'ancrage de l'université dans la vie économique : valorisation de la recherche et innovation ; formation par alternance et apprentissage ; professionnalisation des formations initiales ; formation continue et VAE ; insertion professionnelle.

La condition essentielle de la réussite de chacun de ces cinq axes repose sur la capacité des universités et des entreprises à travailler ensemble.

Il est indispensable dans une économie de la connaissance que les cloisonnements traditionnels tombent. La coopération entre université et entreprises est indispensable.

Un vice-président au partenariat avec le monde de l'entreprise sera chargé d'animer la coopération.

Un Comité de prospective stratégique qui rassemblera une vingtaine de personnalités à la fois du monde socio-économique et académique aura pour objectif de nourrir la réflexion de la gouvernance de l'université pour construire ses choix stratégiques de développement en liaison avec ses propres orientations et la réalité économique et sociale de notre site.

Le partenariat avec les collectivités territoriales

Implantée sur deux villes, Aix-en-Provence et Marseille, **Aix-Marseille Université sera attentive dans son organisation comme dans sa communication à bien traduire cette double assise territoriale et à en valoriser les complémentarités.**

Des conventions de partenariat avec les collectivités devront être signées régulièrement, à l'instar de la convention entre l'Association des Régions de France et la Conférence des Présidents d'Université (ARF-CPU) signée au niveau national afin que la collaboration soit lisible, visible et pérenne.

Aix-Marseille Université travaillera en **parfaite harmonie avec la Région** pour construire le schéma de développement régional de l'enseignement supérieur et de la recherche essentiel au développement du territoire.

Le PRES Provence Méditerranée

Aix-Marseille Université sera l'une des forces majeures du PRES Provence Méditerranée, établissement public qui verra le jour début 2012 et dont le siège se situera à Aix-en-Provence. En effet, Aix-Marseille Université a l'ambition de partager avec les autres établissements de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de l'Académie, les grands organismes de recherche, les acteurs socio-économiques et les collectivités territoriales, la création d'un PRES à l'échelon académique destiné à devenir un acteur important dans la mise en œuvre d'une stratégie commune d'organisation du paysage régional de la recherche et de l'enseignement supérieur. Ce PRES aura pour **ambition de proposer des projets partagés de coopération au profit du développement économique et social.**

UNE COMMUNICATION AVEC UN RÔLE ESSENTIEL TANT EN INTERNE QU'À L'EXTÉRIEUR DE L'UNIVERSITÉ

Aix-Marseille Université, qui rassemble un très grand nombre d'étudiants et de personnels, doit adapter sa communication à la taille de l'établissement pour **faire naître rapidement auprès de tous ses acteurs, un sentiment d'appartenance à leur nouvelle université.**

La communication d'Aix-Marseille Université s'attachera donc à atteindre :

- * **des objectifs internes** : assurer la cohésion des acteurs et la valorisation des projets pour soutenir un sentiment d'appartenance à un établissement unique ; relayer les informations et favoriser leur circulation auprès des étudiants et des personnels ; veiller à une large diffusion des décisions des Conseils et à la transmission des textes les plus importants émanant des tutelles ;
- * **des objectifs externes** : renforcer la lisibilité de l'offre de formation et de la recherche pour révéler le rôle de l'université dans la cité ; valoriser les potentiels de l'université ; développer son attractivité et son rayonnement en privilégiant en particulier son positionnement géographique et sa place de leader en Méditerranée.

L'organisation de la communication va s'appuyer sur des outils intégrant les TIC pour permettre une extrême réactivité et pour irriguer, tant en interne qu'auprès des médias et des partenaires, toutes les informations utiles au rayonnement du label Aix-Marseille Université.

LES FONDATIONS UNIVERSITAIRES

L'Université d'Aix-Marseille a plusieurs fondations universitaires provenant du mécénat.

Ces fondations supportent des actions en matière de formation notamment professionnelle et de recherche notamment appliquée.

Elles ont également vocation à être la matérialisation de notre partenariat avec le monde socio-économique.

Elles témoignent de notre ouverture à la société.

UN ÉTABLISSEMENT LABELLISÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CARACTÉRISÉ PAR UNE VOLONTÉ DE METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ

Pleinement consciente de ses responsabilités sociétales et environnementales, Aix-Marseille Université doit participer au processus de labellisation initié par la Conférence des Présidents d'Université et la Conférence des Grandes Écoles. Au-delà de la stricte application de la loi, Aix-Marseille Université assurera les conditions nécessaires à un développement personnel et professionnel épanoui de ses personnels et étudiants dans un cadre de vie assurant le bien-être de tous.

Ainsi, Aix-Marseille Université **adaptera son offre de formation** pour accroître le taux de diplômation et élever la qualification de la population, considérant que l'accès à la connaissance est un levier majeur dans la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté.

Aix-Marseille Université **encouragera les recherches** au sein de ses unités sur des thématiques à forte attente sociétale comme par exemple dans les domaines de la relation santé/environnement, économie/social, la production d'énergie non carbonée, la préservation de la biodiversité en Méditerranée, les changements dans notre société/travail/loisirs.

Aix-Marseille Université **engagera en partenariat** avec les acteurs socio-économiques et politiques de son territoire une réflexion sur la rationalisation des transports vers les campus et dans les campus, sur les conditions d'hébergement et de restauration des étudiants et personnels, sur la vie sociale et culturelle dans et autour des campus.

Aix-Marseille Université **consolidera son dialogue social**, développera les possibilités de formation de ses personnels.

Aix-Marseille Université mettra en œuvre une politique d'**amélioration de son patrimoine** immobilier existant visant à abaisser les impacts sur l'environnement extérieur tout en assurant un environnement intérieur adapté, en travaillant sur le confort et la santé.

AMU s'engage pleinement dans une **démarche qualité** en se donnant les moyens de trouver un juste équilibre entre ses objectifs, ses moyens et les résultats souhaités, et en s'appuyant sur des structures stratégiques et d'aide à la décision.

En effet, concernant le pilotage, les comités ainsi que les structures et les outils de pilotage permettent, à partir des tableaux de bord et des indicateurs, d'évaluer les différents domaines d'activité de l'université (finances, patrimoine, ressources humaines, développement durable) et de les rendre plus efficaces et pertinents.

Dans le domaine de la recherche, le Directoire de la recherche et le COS permettront, en s'appuyant sur une veille scientifique, et une expertise internationale, de cibler des orientations scientifiques innovantes.

Dans le domaine de la formation, le Directoire de la formation, les outils d'évaluation des différentes formations et les mesures de lutte contre l'échec et pour l'insertion professionnelle permettront d'améliorer la carte des formations.

La création de l'Université d'Aix-Marseille a été une volonté très largement partagée. Il convient à présent que cette université vive dans le respect des engagements pris concernant les étudiants, l'ensemble des personnels (enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs, BIATSS) et ses partenaires. Qu'elle vive pour répondre à des attentes dont le dénominateur commun est de rendre un service public de qualité utile à notre jeunesse, à notre région, à notre pays pour assurer leur prospérité et leur compétitivité.

C'est notre ambition.