

CONSEIL D'ADMINISTRATION
D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

DÉLIBÉRATION n° 2016/10/25-01

Le **conseil d'administration**, en sa séance du 25 octobre 2016, sous la présidence d'Yvon BERLAND, Président,

Vu le Code de l'Education,

Vu les statuts modifiés d'Aix-Marseille Université,

Vu l'avis du conseil académique en date du 24 octobre 2016 portant sur l'objet de la présente délibération,

DÉCIDE :

OBJET : auto-évaluation HCERES : volet établissement

Le conseil d'administration approuve le bilan de l'auto-évaluation volet établissement (cf document annexé à la présente délibération) tel qu'il sera présenté à l'HCERES.

Cette délibération est adoptée par 29 voix pour et 3 abstentions.

OBJET : auto-évaluation HCERES : volet politique de site

Le conseil d'administration approuve le bilan de l'auto-évaluation volet politique de site (cf document annexé à la présente délibération) tel qu'il sera présenté à l'HCERES.

Cette délibération est adoptée par 28 voix pour et 4 abstentions.

Membres en exercice : 35

Quorum : 18

Présents et représentés : 32

Fait à Marseille, le 25 octobre 2016



Yvon BERLAND
Président d'Aix-Marseille Université

AUTOEVALUATION HCERES– ASSOCIATION D'ETABLISSEMENTS DU SITE AIX-MARSEILLE-PROVENCE-MEDITERRANEE

I – PRESENTATION DU SITE

Le site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) 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 Institut d'Études Politiques (IEP), alors que l'Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse (UAPV) et l'Université de Toulon (UTLN) occupent le second et le troisième espace.

Aix-Marseille université rassemble 77 276 étudiants inscrits sur l'année universitaire 2015/2016 ; 9324 à l'université de Toulon; et 7535 pour l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse ; 1934 à l'IEP d'Aix-en-Provence et 996 à l'École Centrale Marseille. 2/3 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en PACA le sont dans l'académie d'Aix-Marseille (rapport Strater 2016).

Le site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée a connu ces dernières années une intense phase de structuration, tant au niveau de l'ESR (dont la mise en œuvre de la politique de site, instaurée par le décret du 23 février 2016 marque la dernière étape) qu'au plan de l'organisation territoriale :

- Création de l'université d'Aix-Marseille unique le 1er janvier 2012
- Accession aux responsabilités et compétences élargies de l'UAPV (le 1^{er} Janvier 2010), de l'UTLN (le 1^{er} Janvier 2012) et de l'ECM (le 1^{er} janvier 2014)
- Au niveau territorial, la création de la métropole Aix-Marseille-Provence (le 1er janvier 2016).

De même AMU, l'UTLN, l'UAPV et l'ECM sont également chacun impliqués au sein de la SATT Sud-Est, en leur qualité de membre fondateur, permettant ainsi de renforcer la coordination de la valorisation de la recherche publique sur le site.

I.1 - Concernant **l'aire métropolitaine d'Aix-Marseille-Provence**, l'effort de structuration de l'ESR a été porté par la fusion des trois anciennes universités d'Aix-Marseille mais également par la construction du projet d'Initiative d'excellence, A*MIDEX, labellisé dans le cadre du PIA en 2012 et confirmé définitivement à l'issue d'une évaluation par un jury international en avril 2016. A*MIDEX réunit autour d'AMU, l'ECM et l'IEP (également concernés par le contrat de site), le CNRS, l'Inserm, le CEA, l'IRD, et l'AP-HM. A*MIDEX est structurée autour de 5 axes thématiques : Énergie ; Environnement planète et univers ; Santé et sciences de la vie ; Sciences et Technologies avancées ; Sociétés, cultures et échanges. L'IDEX « constitue un outil majeur de renforcement de l'université fusionnée afin d'impulser une dynamique d'excellence sur le site » (diagnostic territorial STRATER – édition 2016). Le site d'Aix-Marseille s'appuie également sur 22 labex et 17 equipex et dispose d'un IHU et de l'un des 4 instituts d'études avancées français, l'IMÉRA qui est une fondation d'Aix-Marseille Université.

Cette aire comporte également un ensemble important de pôles de compétitivité : Capénergies, Eau, Eurobiomed, Optitec, PASS, ~~Pégase~~, ~~Risques~~, SAFE, SCS, Trimatec.

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. L'IEP est localisé sur Aix-en-Provence et l'ECM sur la ville de Marseille.

1.2 - **L'aire d'Avignon et des Pays du Vaucluse** s'appuie sur une ville capitale culturelle internationalement connue et reconnue et sur un territoire vauclusien accueillant d'importants pôles de compétitivité (sur les thématiques « Agro-alimentaire » et « Industries Culturelles et Patrimoines ») et dispose d'un des plus grands centres de recherche de l'INRA. C'est au cœur de cet ensemble qu'est implantée la deuxième université de l'académie d'Aix-Marseille, l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV). L'université, comme la ville, sont à l'articulation d'un grand delta bas-rhodanien et l'aire d'attraction des étudiants de licence montre que l'influence de l'université d'Avignon dépasse ce seul territoire pour s'allonger le long du Rhône jusqu'à Valence et s'étendre jusqu'à la moitié sud la Drôme et de l'Ardèche.

La politique scientifique de l'UAPV est organisée autour de deux axes identitaires, « Agro&Sciences » et « culture, patrimoine, sociétés numériques », la singularisant dans le paysage universitaire régional, national et international et lui offrant de fait une plus grande lisibilité. Ce choix répond au concept de « spécialisation intelligente » inscrit au Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'innovation et se concrétise notamment par des partenariats avec les organismes de recherche (INRA et CNRS) et d'autres établissements de recherche et formation relevant de l'enseignement supérieur ou d'autres ministères.

1.3 - **L'aire territoriale de Toulon et du Var** se distingue par une forte présence de la Marine nationale et une industrie largement tournée vers les activités marines, civiles et militaires, et vers le tourisme. Le Pôle de compétitivité Mer Méditerranée, basé à Toulon (pour lequel l'UTLN, AMU, le CNRS et l'IFREMER sont membres du comité de pilotage) structure l'action de l'ensemble des acteurs, privés et publics, autour de programmes fédérateurs.

L'université de Toulon, rattachée à l'académie de Nice, s'appuie sur un axe identitaire unique et fédérateur « Sociétés Méditerranéennes et Sciences de la mer », qui se décline en 3 pôles thématiques de recherche : Mer, Environnement et Développement Durable ; Information, Numérique, Prévention ; Echanges et Sociétés Méditerranéennes.

Le paysage de l'ESR a évolué fin 2013 avec la création d'une nouvelle école tournée vers les sciences et technologies marines et intégrée à l'UTLN, SEATECH, issue de la fusion des deux écoles d'ingénieurs : Supmeca Toulon et l'ISITV. L'UTLN s'est déployée depuis septembre 2015 au bâtiment Pi au centre-ville de Toulon. Ce bâtiment accueille 2 UFR, l'IAE, un département d'IUT, une partie des formations dans le domaine du « numérique », la plateforme technologique Telomedia. Ce nouveau bâtiment se situe dans un écosystème numérique favorable aux côtés de Toulon Var Technologies, de l'école d'ingénieurs Yncréa et de Kedje business school.

ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DE CARACTERISATION DU SITE

Effectifs étudiants (année universitaire 2015/2016)

ETABLISSEMENT	NOMBRE D'ETUDIANTS	DONT ETUDIANTS INTERNATIONAUX
Aix-Marseille Université	77276	9739
Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence	1934	200
Ecole Centrale de Marseille	996	252
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse	7535	769
Université de Toulon	9324	1150
TOTAL SITE	95353	12110

Effectifs personnels (1er janvier 2016)		
ETABLISSEMENT	NOMBRE DE PERSONNELS	DONT ENSEIGNANTS ET ENSEIGNANTS-CHERCHEURS
Aix-Marseille Université	7960	3511
Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence	126	41
Ecole Centrale de Marseille	171	96
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse	671	365
Université de Toulon	952	508
TOTAL SITE	9880	4521

Nombre de structures de recherche			
ETABLISSEMENT	NOMBRE DE STRUCTURES	DONT UMR	
Aix-Marseille Université	119*	79	dont 5 avec Toulon, 7 avec l'ECM, 3 avec Avignon
Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence	1	0	
Ecole Centrale de Marseille	11	7	dont 6 en co-tutelle avec AMU
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse	15**	10	dont 3 avec AMU (+ 2 UMS partagées)
Université de Toulon	16	5	dont 5 avec AMU
TOTAL SITE	162		

* 130 avec les fédérations de recherche

** 17 avec les fédérations de recherche

II – POLITIQUE DE SITE

L'association Aix-Marseille Provence Méditerranée

II.1 - L'association

Dans le cadre de la loi ESR de juillet 2013 et du volet concernant la politique de site, l'université d'Aix-Marseille (AMU), l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse (UAPV), l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence (IEP) et l'Ecole centrale de Marseille (ECM) ont décidé après concertation de choisir le mode de l'association parmi les options de regroupement possible. L'université de Toulon a également exprimé son souhait d'être associée à ce regroupement, notamment pour des raisons géographiques et compte-tenu des liens académiques et scientifiques déjà développés avec AMU.

En effet, le site ayant fait déjà l'objet d'importants efforts de structuration à travers la fusion des trois universités du périmètre d'Aix-Marseille pour créer Aix-Marseille Université en 2012, et la mise en œuvre de l'initiative d'excellence du site, A*MIDEX qui associe AMU, l'IEP et l'Ecole Centrale, l'option de l'association a paru à tous les partenaires comme la solution la plus adaptée et la plus pertinente pour continuer à développer de manière coordonnée et concertée l'enseignement supérieur et la recherche sur le site, élargi au-delà du périmètre métropolitain d'Aix-Marseille.

Ainsi a été créée par le décret 2016-181 du 23 février 2016 l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée, avec Aix-Marseille Université pour chef de file. Ce décret fixe les compétences mises en

commun concernant la recherche, l'offre de formation, la qualité pédagogique, l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat étudiant, la vie étudiante, l'attractivité du site ou encore les fonctions supports. Cette association est basée sur une feuille de route commune -contrat de site- rédigée en concertation entre tous les partenaires, et sur des conventions bilatérales d'association entre AMU - chef de file - et chacun des partenaires. Ces documents fondateurs ont été soumis au comité technique et au conseil d'administration de chaque établissement - contrat de site et convention bilatérale (voir en annexe) - pour validation.

II.2 Les documents fondateurs

Afin d'encadrer la stratégie de site portée par l'association, plusieurs documents fondateurs ont été élaborés :

- un contrat de site, commun à l'ensemble des partenaires et validé par les instances de gouvernance de chaque établissement
- et des conventions bilatérales AMU-établissement partenaire, afin de fixer des objectifs particuliers.

II.2.1 Contrat pluriannuel de site :

Il s'agit d'un document synthétique engageant les 5 établissements partenaires à coordonner leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert.

Ce contrat pluriannuel de site comporte :

- un volet commun correspondant au projet partagé ;
- et des volets spécifiques à chacune des collaborations bilatérales, avec des axes de coopération définis par les établissements, dans le respect de leur autonomie, tout en se plaçant dans une vision partagée et co-construite de l'avenir du site.

Le présent contrat prévoit des collaborations couvrant les domaines de la recherche, de la coordination de l'offre de formation et du lien Bac-3/bac+3, de l'entrepreneuriat, de la formation continue, de la vie étudiante. Ce document envisage également la constitution de pôles d'excellence à l'échelle du site (ingénierie, science politique et sciences de la mer), la mutualisation et les échanges de bonnes pratiques dans le domaine des fonctions supports et des procédures administratives et des synergies en faveur de l'attractivité internationale.

➤ Volet commun

S'agissant de la recherche, l'association d'Aix-Marseille-Provence Méditerranée a pour particularité de compter trois établissements déjà partenaires dans le cadre de l'initiative d'excellence du site : Aix-Marseille Université, l'IEP d'Aix-en-Provence, l'Ecole Centrale de Marseille, qui sont associés dans ce cadre au CNRS, à l'Inserm, au CEA, à l'IRD et à l'AP-HM. A*MIDEX, qui a obtenu sa pérennisation à l'issue de sa période probatoire en mai 2016, constitue déjà un outil structurant du site en matière de recherche sur le territoire. Sur ce volet de la recherche, le contrat de site porte comme objectif commun de « **mener une politique scientifique visant à accélérer le développement de secteurs d'excellence, en relation avec les domaines d'actions stratégiques régionales, nationales et internationales** ». Pour ce faire, les établissements partenaires s'engagent à poursuivre et à amplifier le développement d'une politique scientifique coordonnée sur le site en étroite concertation avec les partenaires de recherche (CNRS, INSERM, IRD, CEA, INRA, Ifremer) et de projets interdisciplinaires.

En matière de formation, la fusion des trois universités de l'aire métropolitaine Aix-Marseille-Provence en 2012 a permis de renforcer la lisibilité de l'offre de formation universitaire locale. Afin de renforcer encore la cohérence de la carte de formations à l'échelle du site, tant en termes de répartition des formations sur le territoire qu'en termes de complémentarité disciplinaire et thématique entre les différents établissements, il a été souhaité que le travail de préparation de la nouvelle accréditation soit réalisé en concertation avec les partenaires et qu'une attention particulière soit portée au développement de passerelles entre les différentes formations du site afin d'enrichir les parcours d'études proposés.

Concernant le volet *information et orientation*, les partenaires ont affirmé leur volonté de renforcer la coordination des initiatives des établissements de l'association à l'attention des collégiens/lycéens et ont prévu de nouvelles initiatives à définir pour rapprocher les cultures de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur.

En matière d'*entreprenariat*, quatre établissements du site (AMU, IEP, ECM, UAPV) sont désormais associés au sein du pôle PEPITE, dont AMU assure la direction et la coordination pour PACA OUEST, aux côtés d'une vingtaine d'autres partenaires sur le territoire.

S'agissant de la vie étudiante, le contrat envisage plusieurs actions communes dont :

- la création d'une commission FSDIE de site (pour examiner les demandes de financement en lien avec toutes les initiatives étudiantes émanant d'au moins deux des trois établissements partenaires concernés (AMU, ECM) ;
- l'organisation d'un événement associatif étudiant organisé le même jour sur les grands campus du site ;
- une réflexion commune sur la prise en charge des étudiants en situation de handicap, de l'accueil (guide pratique commun) à l'accompagnement, jusqu'à l'insertion avec des partenariats d'entreprises du site susceptibles d'accueillir les étudiants.

➤ Axes stratégiques

Dans ce contrat, les partenaires identifient des axes stratégiques partagés pour lesquels ils souhaitent renforcer les synergies en lien étroit avec les autres partenaires du site (écoles, grands organismes, incubateurs, etc...). Il s'agit des Pôle Ingénierie, Science Politique et Sciences de la Mer.

S'agissant du *pôle Pôle Ingénierie*, l'objectif affiché est développer la visibilité et l'attractivité des formations d'ingénieurs et des filières en ingénierie du site

Concernant le *Pôle Science Politique*, il s'agit de conforter les forces du site, notamment en renforçant les synergies entre les différentes unités de recherche rattachées à l'Institut d'Études Politiques et à la Faculté de droit et de science politique d'AMU et l'organisation de manifestations communes (colloques, tables rondes, rencontres scientifiques, projets de rapports de recherche...).

S'agissant du *Pôle sciences de la Mer*, qui représente un axe de développement majeur du territoire, il s'agit de renforcer les synergies en matière de recherche et de favoriser l'émergence de formations transversales, au niveau Master notamment.

➤ Les services administratifs

Par ce contrat, les partenaires s'engagent à faciliter les rapprochements et les coopérations entre leurs services administratifs et techniques respectifs notamment par des échanges d'information ou de bonnes pratiques, des collaborations ou des associations pour faire face à des défis communs. Les domaines identifiés par le contrat sont : ressources humaines, financier, patrimoine, achat public et système d'information. Les modalités de mise en œuvre en la matière sont précisées par les conventions bilatérales d'association.

➤ Les relations internationales et l'attractivité du site

L'objectif commun des partenaires est de renforcer la visibilité et l'attractivité du site, de faciliter les échanges scientifiques et pédagogiques à l'international, de favoriser la mobilité sortante et l'accueil des étudiants internationaux, de développer les synergies en matière de soutien en (Français Langue Étrangère) au profit des étudiants, doctorants et enseignants-chercheurs et chercheurs internationaux.

Tableau récapitulatif des jalons du contrat de site

Texte du pré-projet stratégique de site	Jalons 2015
<ul style="list-style-type: none"> - Aix-Marseille Université, l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, l'École Centrale de Marseille, l'Institut d'Études politiques d'Aix-en-Provence et l'Université de Toulon, s'engagent à coordonner leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert. Cette coordination se traduira, notamment par l'écriture d'un contrat pluriannuel de site. - Chacun des partenaires reconnaît le rôle d'AMU, chef de file du projet 	Elaboration d'un projet stratégique de site (2017)
RECHERCHE	
Mener une politique scientifique visant à accélérer le développement de secteurs d'excellence, en relation avec les domaines d'actions stratégiques régionales, nationales et internationales	Cartographie des structures de recherche en termes de positionnement par rapport aux 5 axes thématiques d'A*MIDEX, aux axes identitaires des établissements, aux domaines d'actions stratégiques de la Région ainsi qu'aux pôles de compétitivité. Une cartographie sur l'interdisciplinarité sera également tentée. (2015)
	Nouveau schéma organisationnel de la recherche prenant en compte les évolutions disciplinaires dans le cadre de la construction du prochain contrat.(2017)
FORMATION	
- Mieux coordonner les initiatives menées par chaque établissement en matière d'information et d'orientation	Coordination des actions d'information et d'orientation (2015-2017)
- Rapprocher les cultures de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur	Renouvellement des dispositifs secondaire-supérieur (2015-2017)
<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie de l'ensemble des formations en mettant notamment en évidence les cursus déjà communs - Réflexion approfondie et commune sur l'évolution des pratiques pédagogiques 	Cartographie de l'ensemble des formations du site (2015)
	Mise en place d'une concertation concernant l'évolution des formations L&M en vue de l'accréditation 2018 (2015-2017)
	Mutualisation de dispositifs d'accompagnement vers l'insertion professionnelle (2015-2017)
	À partir de septembre 2014 – Mise en place progressive du pôle Entrepreneuriat PEPITE (AMU, IEP, ECM, UAPV) (2015-2017)
VIE ETUDIANTE	
<p>Axes prioritaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour l'aire métropolitaine Aix-Marseille-Provence, une commission FSDIE de site - Un évènement associatif étudiant, « Le printemps des associations » - Possibilité de créer une carte Culture commune - Réflexion concernant la création d'un évènement étudiant à rayonnement international - Réflexion commune sur la prise en charge des étudiants en situation de handicap 	Mise en place d'une commission FSDIE de l'aire métropolitaine Aix-Marseille-Provence (2015-2017)
	Mise en place d'un évènement associatif « Le printemps des associations » (2015-2017)
	Conception d'un évènement étudiant à rayonnement international (2016-2017)

DES AXES STRATEGIQUES STRUCTURANTS	
Se concerter et mettre les moyens en commun, et associer les autres partenaires du site, de façon à améliorer leur visibilité commune, à développer la recherche et la formation. (Renforcer le Pôle Ingénierie Conforter le Pôle Science Politique Structurer le Pôle Sciences de la Mer)	Fédérer les différentes formations d'ingénieurs et filières en ingénierie autour d'un forum « ingénierie » unique en 2017 et des plateformes technologiques partagées (2016-2017)
SERVICES ADMINISTRATIFS	
Des services administratifs contribuant à renforcer les synergies entre établissements (gestion des personnels, achat public, patrimoine, système d'information)	Création d'une offre de formation continue coordonnée des personnels (2016-2017)
	Achat public : mise en place d'une procédure commune de consultation des partenaires (2016-2017)
POLITIQUE INTERNATIONALE	
<ul style="list-style-type: none"> - Conjuguer les efforts avec ceux du CROUS pour doter le site de cités internationales dédiées à l'accueil des étudiants et des chercheurs internationaux, selon les standards internationaux. - synergies, chaque fois que la proximité le permet, concernant l'organisation du soutien en FLE (Français Langue Étrangère) - AMU, l'UAPV et l'UTLN participent conjointement à l'USTH (Université des sciences et technologies d'Hanoï), Les établissements développeront des synergies avec les EPST disposant d'implantations à l'international comme le CNRS et l'IRD.	

II.2.2 Les conventions bilatérales d'association

En complément du contrat de site commun à l'ensemble des partenaires, des conventions bilatérales d'association ont été conclues affichant des objectifs propres.

➤ Convention d'association AMU- UTLN

La convention d'association entre AMU et l'UTLN prévoit en matière de recherche :

- de soutenir le développement d'une politique scientifique coordonnée sur le site concernant notamment les sciences de la mer, en concertation avec les partenaires de recherche
- de développer une politique concertée en matière d'immobilier à disposition des unités de recherche, de soutien aux grands équipements et plateformes scientifiques et de mutualisation de leur utilisation ;
- de favoriser l'éclosion d'un pôle fort autour des sciences de la mer s'appuyant sur une recherche interdisciplinaire ;
- de renforcer les collaborations entre les équipes de recherche ;
- de promouvoir le ressourcement scientifique ;
- et d'encourager la recherche partenariale.

En matière de formation : AMU et l'UTLN conviennent de travailler à l'émergence de formations transversales sur les problématiques marines notamment au niveau Master et de se tenir mutuellement informées en amont de toute action visant à modifier l'offre de formation sur les domaines communs.

Par ailleurs la convention prévoit des axes de collaboration des deux établissements en matière de pratiques pédagogiques et d'utilisation des technologies numériques. Enfin plusieurs mesures sont également affichées en matière de gestion des ressources humaines telles que la coordination de l'offre de formation continue destinée aux agents des deux établissements et l'affichage réciproque des postes ouverts à la mobilité ou au recrutement.

➤ **Convention d'association AMU- UAPV**

Cette convention bilatérale prévoit des objectifs communs en matière de recherche comme le renforcement des collaborations entre les équipes ; la promotion du ressourcement scientifique ; et l'encouragement de la recherche partenariale.

En matière de formation, AMU et l'UAPV s'engagent à articuler leur future offre de formation en fonction de leurs complémentarités et de l'évolution du contexte socio-économique, ainsi qu'à lancer une réflexion commune et un échange de bonnes pratiques sur l'évolution des pratiques pédagogiques dont l'utilisation des technologies numériques en s'appuyant sur leurs dispositifs respectifs (CIPE pour AMU et mission d'Appui à la Pédagogie Universitaire et Innovante- APUI-pour UAPV). S'agissant de l'entrepreneuriat étudiant, AMU et l'UAPV poursuivront leur coopération au sein du pôle PÉPITE.

En matière de fonctions supports, AMU et l'UAPV développeront les échanges d'informations et de bonnes pratiques notamment entre leurs services et assureront l'affichage réciproque des postes ouverts à la mobilité ou au recrutement.

➤ **Convention d'association AMU- IEP**

Cette convention d'association s'inscrit dans la lignée des relations de partenariat fortes entre AMU et l'IEP d'Aix-en-Provence. Les enseignants et étudiants de l'IEP sont rattachés au secteur disciplinaire « Droit et Science Politique » de l'Université et participent aux élections chacun dans leurs corps respectifs aux instances d'AMU (Commission recherche, CFVU, CA).

AMU confie à l'IEP la gestion des diplômes pour lesquels l'Université a demandé, sur proposition de l'IEP, l'habilitation et la délivrance par le Président d'AMU.

L'IEP est un établissement associé aux écoles doctorales d'AMU dont relèvent scientifiquement ses unités au sens de l'article 9 de l'arrêté du 7 août 2006 relatif à la formation doctorale et le diplôme national de Docteur en droit public, Science politique, Sociologie, Histoire, Info com est délivré conjointement par le Président d'AMU et le Directeur de l'IEP d'Aix-en-Provence.

La commission de la recherche de l'Université prend en compte, dans l'interclassement des demandes d'allocations et de bourses, celles qui émanent de l'IEP.

L'université fournit également un soutien en matière d'organisation et la gestion technique des étudiants (APOGEE) et du soutien à la gestion financière (prise en charge du paiement des factures par l'Agence Comptable d'AMU). AMU met à disposition de l'IEP un soutien en matière de système d'information avec notamment l'intégration des étudiants et personnels de l'IEP à l'annuaire de l'université et l'accès à l'Environnement Numérique de Travail (ENT) et aux ressources numériques.

➤ **Convention d'association AMU- ECM**

AMU et l'ECM collaborent d'ores et déjà très étroitement dans le domaine de la formation en proposant une offre cohérente et co-habituée de la première année de licence à la deuxième année de master (actuellement 1 licence et 11 masters). Cette convention vise à renforcer ce partenariat en favorisant l'accès aux formations d'ingénieurs et développant des formations destinées aux salariés des grandes filières industrielles françaises et en promouvant la validation des acquis (VAE et VAP) ; et en mutualisant leurs outils de formation lorsque cela s'avère pertinent, en ouvrant les formations de son Centre d'Innovation Pédagogique et d'Évaluation (CIPE) aux nouveaux enseignants-chercheurs et enseignants volontaires de l'ECM.

En matière de recherche, AMU et l'ECM, qui partagent la tutelle de 6 UMR et 3 fédérations de recherche et conviennent de l'exercice du co-pilotage scientifique dans les domaines des Sciences de l'ingénieur, des

Sciences et technologies ; des Sciences économiques et de gestion ; des Mathématiques et informatique ; et de la Physique et chimie. AMU et l'ECM ont pour objectif de mutualiser l'ensemble des moyens à leur disposition pour stimuler une production scientifique de très haut niveau et favoriser sa diffusion large auprès des instances internationales ainsi qu'à faciliter le développement et le suivi de projets européens portés par les Unités de Recherche en cotutelle

Par ailleurs la convention prévoit une coordination de l'offre de formation continue destinée aux personnels et l'ouverture de l'ensemble de leurs actions aux agents des deux établissements ainsi que l'affichage réciproque des postes ouverts à la mobilité ou au recrutement. Une collaboration en matière d'organisation des concours ITRF visant l'émergence d'un centre de gestion partagé est également inscrite dans la convention.

Des axes de partenariats sont également identifiés en matière de système d'information (notamment au sein du réseau RAIMU), de politique d'achat commune et de mutualisation de moyens documentaires.

III. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

III.1 Comité de pilotage

Conformément aux engagements inscrits dans le contrat de site, un comité de pilotage a été constitué pour échanger sur les projets structurants à l'échelle du site et les synergies à développer afin de favoriser une stratégie de coordination territoriale. Ce comité a pour vocation de définir les axes stratégiques de la politique de site, et d'évaluer annuellement l'atteinte des objectifs du projet de site (selon les jalons définis).

Cette association s'appuie sur les principes de subsidiarité, de collégialité, de transparence et d'équité, validés par l'ensemble des partenaires.

Un important travail d'échanges, de coordination et de concertation a été mené pour aboutir au contrat de site et aux 4 conventions bilatérales de site et s'est ensuite poursuivi par un long processus de validation de chaque document par les instances des établissements partenaires pour enfin être soumis pour avis au CNESER. Le décret de création de l'association AMPM n'ayant été publié qu'en février 2016, le comité de pilotage n'a été formellement mis en place qu'à cette date et son bilan porte donc sur une période de 6 mois seulement.

Ce comité de pilotage est en place et se réunit régulièrement (2 fois depuis la création de l'association en février 2016) à l'initiative du chef de file. Il est constitué de :

- Président/ directeur des 5 établissements partenaires,
- vice-présidents des conseils d'administration
- vice-présidents/ directeurs de la recherche,
- vice-présidents/ directeurs de la formation,
- vice-présidents/ directeurs des relations internationales
- directeurs/ secrétaires généraux des services.

Chacune des réunions du comité de pilotage fait l'objet d'un compte-rendu validé par l'ensemble des participants.

Le comité de pilotage s'est accordé en première séance sur le fait que les actions à mettre en œuvre dans le cadre de la politique de site doivent avoir une réelle valeur ajoutée et que l'association doit être un cadre d'action permettant de générer des plus-values pour les établissements, les étudiants et/ ou les personnels.

Dès sa première réunion, il a paru au comité de pilotage que pour développer une stratégie commune dans certains domaines, il était indispensable dans un premier temps de renforcer la connaissance réciproque ainsi que le potentiel du site. C'est pourquoi un travail d'état des lieux et de cartographie a été jugé nécessaire dans une approche partenariale, notamment dans les domaines :

- de la recherche : cartographie des structures de recherche ;
- de la formation : cartographie de l'ensemble de l'offre de formation du site et des formations d'ores et déjà co-portées par plusieurs partenaires du site ;

- de vie étudiante : inventaire des actions menées par chaque établissement seul ou en coordination entre plusieurs établissements du site ;
- de relations internationales : cartographie des coopérations internationales des établissements partenaires.

Ce travail d'inventaire devra être réalisé pour renforcer la connaissance mutuelle des partenaires et identifier les forces et atouts du site en matière de recherche, de formation, d'attractivité internationale, d'actions culturelles et sociales... Pour ce faire le comité de pilotage a décidé de la création de 5 groupes de travail (voir III.2), comme espace de réflexion thématique et force de proposition.

Le comité de pilotage s'est donc principalement attaché dans le six premiers mois d'exercice à mettre en place une organisation opérationnelle, stable, structurée et efficace avec une instance de coordination politique reconnue. Afin de poser des bases solides à la mise en œuvre d'une stratégie de site coordonnée, le comité de pilotage a dans un premier temps choisi de fixer des objectifs réalisables, pertinents et « raisonnables » à court terme (2016- 2017).

III.2 Les groupes de travail

Le comité de pilotage s'appuie sur quatre groupes de travail constitués sous l'impulsion et animés par les vice-présidents et le DGS de l'université d'Aix-Marseille et constitués des vice-présidents/ directeurs dédiés au sein de chaque établissement. Il s'agit des groupes suivants :

- recherche,
- formation,
- relations internationales
- fonctions supports.

Parallèlement un groupe de travail « **politique d'établissement** » a été créé, composé des Présidents et directeurs, des vice-présidents CA et des DGS, afin d'aborder plus spécifiquement les objectifs stratégiques de la politique de site ainsi que les thématiques transverses.

Ces groupes de travail se réunissent régulièrement. Après de premières réunions consacrées à une nécessaire phase d'état des lieux, de premières propositions de travail en commun et de partenariat ont émergé. L'ensemble de ces propositions fait ensuite l'objet d'un arbitrage en comité de pilotage.

Plusieurs réunions ont déjà eu lieu, permettant de déboucher sur des premières propositions validées en comité de pilotage. Les groupes de travail et vice-présidents coordinateurs concernés étant chargés de la mise en place et du suivi des dispositions actées.

IV. ENJEUX ET PERSPECTIVES

IV. 1 Thématiques transverses

Le groupe de travail « **politique d'établissement** » s'est attaché à identifier des thématiques transverses qui n'avaient pas été abordées dans les 4 autres groupes de travail (formation, recherche, fonctions supports et RI).

Parmi celles-ci, il a été décidé que les sujets liés aux systèmes d'information et aux services communs de la documentation seraient abordés dans le cadre du groupe de travail des DGS aux fins de procéder à une analyse des différentes actions et mutualisations envisageables. Ces propositions seront présentées par la suite au comité de pilotage pour un arbitrage politique.

S'agissant de la politique engagée en matière culturelle, il a été convenu d'échanger régulièrement sur les manifestations organisées sur chaque campus, notamment par l'intermédiaire d'un espace dédié sur les sites internet de chaque établissement. La question de l'extension des partenariats de la carte culture semble difficile à mettre en œuvre à court terme au vu du caractère bi-latéral des conventions signées par chaque établissement.

Trois autres thématiques ont été identifiées comme premiers axes de travail :

- politique en matière de développement durable
- politique en matière de handicap
- politique en matière d'égalité femmes- hommes

La première phase du travail a consisté à établir un état des lieux des actions réalisées au sein de chaque établissement afin de réfléchir ensuite aux actions communes qu'il était possible d'envisager.

Sur ces trois thématiques, une synthèse des fiches communiquées par chaque établissement a permis d'identifier :

- ❖ **des pratiques et démarches similaires entre certains établissements** (ex : plan vert pour AMU, ECM et UAPV ; schéma directeur du handicap pour AMU, UTLN et UAPV ; charte pour l'égalité femmes-hommes pour AMU et UAPV ou congés paternité pour l'ECM et UTLN...)
- ❖ **des pratiques propres à chaque établissement pouvant donner lieu à des échanges de bonnes pratiques** : « labo sociétal » de l'ECM en matière d'égalité femmes-hommes, communication sur le coût des fluides pour l'UAPV, charte des achats durables d'AMU...
- ❖ **des perspectives en matière d'action commune ou de mutualisation** : mise en place d'indicateurs communs voire possibilité de réalisation d'un plan vert à l'échelle du site, formations communes pour les personnels qui seront amenés à traiter des dossiers portant sur le difficile sujet du harcèlement sexuel, possibilité d'organiser des procédures disciplinaires « délocalisées » dans un autre établissement du site lorsque les questions sont particulièrement sensibles, organisation d'une « semaine de l'égalité » à l'échelle du site...
- ❖ **des enjeux communs pour les années à venir** : un certain nombre d'enjeux ont été identifiés, tels que la mise en place de l'agenda d'accessibilité programmée obligatoire pour chaque établissement.

Des réunions thématiques rassemblant les Vice-présidents et chargés de mission en charge de chacune de ces questions seront organisées afin d'identifier plus précisément les axes de travail et de proposer un plan d'action qui sera présenté devant le comité de pilotage pour arbitrage.

Une thématique a enfin été identifiée comme structurante au niveau du site : celle de la problématique liée aux antennes universitaires délocalisées (le site de Draguignan pour l'université de Toulon par exemple). Une cartographie est en cours de réalisation par le groupe de travail des DGS aux fins d'envisager des actions communes, notamment en direction des collectivités territoriales.

IV.2 Formation

Politique de site – volet « Formation – Orientations/IP – Entrepreneuriat – Vie étudiante »

En marge des différentes séances du comité de pilotage du site AMPM, plusieurs réunions se sont tenues sur les thèmes spécifiques de la formation, de la pédagogie, de l'orientation, de l'insertion professionnelle, de l'entrepreneuriat et de la vie étudiante. Les vice-présidents, vice-présidents délégués et chargés de missions idoines ont été conviés à échanger sur leurs missions respectives et sur les dispositifs et actions mis en place dans chaque établissement par grand champ thématique. Les perspectives de coordination et de mise en œuvre de projets communs ont systématiquement été explorées.

- Champs de formation et cartographie des formations

Un premier travail a consisté à **coordonner** les différents **champs de formation** (au sens du HCERES) proposés par les partenaires du site dans la perspective d'éviter des doublons ou des proximités trop fortes en termes de libellés de champ. Ce travail a permis de valider au titre du site AMPM la liste suivante de champs de formation :

- ❖ AMU - 5 champs : « Droit et sciences politiques », « Economie et gestion », « Arts, lettres, langues et sciences humaines », « Sciences de la Santé », « Sciences et technologies » ;

- ❖ Université d'Avignon et des pays du Vaucluse – 2 champs : « Sciences et Agrosociétés », « Culture, Sciences sociales et Humanités »
- ❖ Université de Toulon et du Var – 6 champs : - « Mer, Sciences », « Ingénierie », « Numérique, Information », « Sociétés, Langues, Territoires », « Education, enseignement, formation », « STAPS » ;
- ❖ Ecole Centrale Marseille - 1 champ : « Sciences et technologies » partagé avec AMU ;
- ❖ Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence – 2 champs : « Droit et Sciences Politiques », partagé avec AMU, « Sciences sociales ».

Par ailleurs une **cartographie des formations du site AMPM** a été réalisée à partir de six entrées disciplinaires distinctes : Droit et sciences politiques, Economie et Gestion, Arts lettres et langues, Sciences humaines et sociales, Santé, Sciences et technologies.

Quantitativement, cette cartographie des formations peut être synthétisée comme suit :

	DSP	EG	ALL	SHS	Santé	ST	Total/type de formation
Licences (mentions)	5	6	14	12		24	61
Licences professionnelles	5	41	4	7	5	40	102
Masters (mentions)	14	21	17	23	4	34	113
Filières ingénieurs						12	12
DUT		8		3		19	30
Diplômes d'état en santé					8		8
Diplômes d'établissement	72	46	13	31	209	28	399
Total/entrée disciplinaire	96	122	48	76	226	157	725

- Pédagogie

Un état des lieux a été dressé concernant les structures de soutien à la pédagogie et les dispositifs mis en place dans ce domaine au sein de chaque établissement. Chaque partenaire a également été invité à faire état de ses attentes en matière d'amélioration continue de la pédagogie.

Les **séminaires de formation à la pédagogie universitaire** proposés par le CIPE d'AMU sont désormais ouverts aux enseignants et enseignants-chercheurs des différents partenaires. Il en va de même des deux **diplômes d'établissement de pédagogie universitaire** d'AMU (CESU Pédasup, DESU Pédasup). Les **manifestations à orientation pédagogique** (conférences, colloques, séminaires de travail, ...) organisées par chaque établissement à l'attention de ses enseignants font l'objet d'une large communication envers l'ensemble des partenaires et sont librement accessibles aux personnels enseignants issus des établissements du site.

Par ailleurs, les partenaires du site ont présenté quatre projets dans le cadre de l'**appel à manifestation d'intérêt 2016 « Transformation pédagogique et numérique »**. Deux des quatre projets ont passé avec succès la seconde phase de sélection :

- ❖ le projet « **ProMedS'up** » porté par l'université de Toulon pour le site AMPM. Ce projet a pour vocation d'aider à mettre en place au sein de chaque établissement du site AMPM une équipe projet transversale dédiée à la mise en place globale de projets de transformation pédagogique (formes d'apprentissage, outils numériques associés, locaux et mobiliers adaptés, usages, ...) et de les fédérer au sein d'un réseau d'échange à l'échelle du site doté d'un fond d'amorçage. Les objectifs sont de créer un effet d'entraînement, de permettre le partage d'expériences, de bonnes pratiques et de compétences et de travailler à la mise en place d'un ensemble cohérent sur le site qui respecte les **spécificités** de chacun. Sa vocation à terme est de s'élargir au grand Sud-Est ;
- ❖ le projet « **RéNAPS'up** » - porté par AMU pour le site AMPM et 4 autres partenaires : Université de Nantes, ComUE Champagne, Groupe Ecoles Centrales, Université de Caen Normandie. L'objectif est de fédérer au plan national les établissements de l'enseignement supérieur déjà engagés ou

projetant de s'engager dans une transformation pédagogique de type approche programme ou approche par compétences. Dans un esprit de compagnonnage par les pairs, ce réseau RéNAPS'up constitue un espace de réflexion et de partage d'expériences organisé en groupes thématiques.

Enfin, un projet de création d'une **newsletter AMPM** sur la pédagogie universitaire est en cours de réflexion. Cette newsletter aura pour objectif d'une part de permettre aux enseignants du site particulièrement impliqués dans l'amélioration de la pédagogie de faire connaître les résultats de leurs expérimentations pédagogiques et/ou de leur recherche-action et d'autre part de promouvoir la qualité de la pédagogie sur l'ensemble du site.

- Orientation, insertion professionnelle et entrepreneuriat

Les partenaires du site développent, sur des périmètres géographiques distincts, de **très nombreuses actions dans les domaines de l'orientation et de l'insertion professionnelle**. Les démarches sous-jacentes à ces actions sont très similaires et les formats des manifestations souvent proches. Il a été convenu que les partenaires s'informent très régulièrement sur la programmation de ces événements.

Au-delà de cette diffusion élargie d'informations, deux autres actions spécifiques ont été proposées et font aujourd'hui l'objet d'échanges entre partenaires quant à leur mise en place :

- ❖ ouvrir plus largement les possibilités de réorientation des étudiants « collés » et « reçus-collés » de la PACES d'AMU vers les établissements du site ;
- ❖ ouvrir le DESU AIPE (« Aide à l'insertion professionnelle ») d'AMU aux partenaires du site.

Concernant l'**entrepreneuriat étudiant**, quatre des cinq partenaires du site (AMU, UAPV, ECM, IEP) sont associés dans le cadre du pôle **PEPITE PACA-ouest**, lequel intègre également l'école Arts et Métiers ParisTech et l'École des Mines de Saint-Etienne - campus de Gardanne. Ce pôle propose des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant.

Les partenaires du site AMPM travaillent également en collaboration dans le cadre de la plateforme régionale **PREPITE** (Plateforme Régionale pour la Pédagogie de l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) qui rassemble les deux pôles PEPITE de la région (PEPITE PACA-ouest et PEPITE PACA-est), les deux rectorats ainsi que des partenaires privés (l'association « BGE Provence-Alpes-Méditerranée Accès-Conseil » et l'initiative de campus numérique « TheCamp »). Les objectifs de cette plateforme sont de développer et de diffuser des solutions et des outils innovants afin de développer l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes du secondaire au supérieur. Deux premières actions ont été lancées récemment : l'animation d'un atelier-test sur la base d'un jeu-plateau et de vidéos-témoignages dans un lycée marseillais ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une UE de sensibilisation à la création d'entreprise pour la formation des formateurs (ESPE).

En parallèle de ces dispositifs, il a été convenu d'ouvrir encore davantage le jeu d'entrepreneuriat étudiant « 36h Chrono de la création d'entreprise » d'AMU à tous les étudiants issus des établissements partenaires du site.

- La vie étudiante

Les échanges entre partenaires relatifs à la vie étudiante n'ont pour l'instant pas abouti à l'identification de projets communs très précis. La **difficulté à mobiliser les étudiants pour une mobilité au-delà de leur site** de rattachement a été notamment pointée. Il apparaît par conséquent indispensable que les étudiants soient force de proposition en la matière afin de **s'assurer de leur adhésion** aux projets ainsi que de l'opérationnalité des actions qui en découleront.

Plusieurs pistes de collaboration ont néanmoins été évoquées par les équipes politiques du site :

- ❖ financer des initiatives étudiantes AMPM à partir d'un fonds FSDIE inter-établissements ;
- ❖ participer de manière visible et coordonnée au niveau du site AMPM à la semaine de la « solidarité internationale » ;

- ❖ organiser des journée(s) inter-établissements (avec unité de lieu) : activités culturelles, handicap, tournois sportifs (qualifications au sein de chaque établissement, finale lors de(s) journée(s) commune(s)) ...

Les représentants étudiants des différents établissements partenaires ont été conviés à se réunir pour étudier l'intérêt et la faisabilité de telles actions et, le cas échéant, proposer d'autres axes de collaboration AMPM portant sur la vie étudiante.

IV.3 Recherche

État des lieux et perspectives

L'état des lieux des coopérations et des interactions existantes entre AMU et les partenaires du site (ECM, UTLN et UAPV) dans le domaine de la recherche scientifique montre qu'elles sont assez différentes.

L'École Centrale de Marseille, partenaire également de l'IDEX (A*MIDEX), est associée étroitement à AMU depuis plusieurs années et a contribué à la construction de la politique de site aux côtés d'AMU.

Des actions concrètes ont ainsi été menées :

- ❖ La co-habilitation de 10 masters en sciences et technologies et d'un master en économie.
- ❖ La co-accréditation des Ecoles doctorales (ED) 184 (Mathématiques et informatique), 250 (Chimie), 352 (Physique et sciences de la matière), 353 (sciences de l'ingénieur) et l'association avec les ED 251 (environnement) et 372 (sciences économiques et de gestion).
- ❖ Et l'établissement d'une convention globale entre l'ECM, AMU et le CNRS pour formaliser leur partenariat et définir un cadre général pour les unités dont ils sont co-tutelles. Cet accord porte notamment sur l'engagement des parties dans un processus concerté en matière de gestion (ressources, valorisation, activités contractuelles, ...) des unités dont elles partagent la responsabilité. Cette convention concerne les 6 UMR en cotutelles avec AMU, le CNRS et ECM dans le domaine des sciences de l'ingénieur, les mathématiques et l'économie (Institut Fresnel, IRPHE, ISM2, M2P2, I2M, GREQAM), le LIF (informatique) UMR AMU CNRS en partenariat avec l'ECM et le LMA (mécanique) UPR CNRS en partenariat avec AMU et l'ECM.
- ❖ Deux projets « Académie d'Excellence » d'A*MIDEX impliquent l'ECM : la licence MPC1 (CPGE universitaire permettant d'intégrer par procédure de recrutement spécifique les grandes écoles d'ingénieur recrutant à bac+3, notamment l'ECM, et dans laquelle enseignent des personnels d'AMU et de l'ECM) et le master FLEC (fablab avec l'IDEFI CMI Figure).

Concernant l'IEP, également partenaire d'A*MIDEX, l'unité de recherche CHERPA de l'IEP, est co-accréditée avec trois écoles doctorales d'AMU (droit et sciences politiques ; Espaces, Cultures et Sociétés ; Cognition, Langage, Education).

Ces liens avec l'ECM ainsi qu'avec les universités de Toulon et d'Avignon se sont renforcés d'une part en démarrant un état des lieux des potentiels de recherche de chaque établissement (1) et d'autre part au titre de plusieurs rapprochements scientifiques dans le cadre de la préparation du futur contrat d'établissement (2).

(1) Le schéma stratégique **de l'UTLN** en matière de recherche se présente sous forme pyramidale à partir d'un axe identitaire unique et fédérateur « Sociétés Méditerranéennes et Sciences de la mer », qui se décline en 2 écoles doctorales thématiques (ED548 Mer et Sciences et ED509 Sociétés Méditerranéennes et Sciences Humaines), et en 3 pôles thématiques de recherche : Mer, Environnement et Développement Durable ; Information, Numérique, Prévention ; Echanges et Sociétés Méditerranéennes.

L'UAPV s'est engagée, quant à elle, depuis plusieurs années, dans un processus de spécialisation autour de deux axes : « Agro&Sciences » et « Culture, patrimoine, sociétés numériques ». Les 15 unités de recherche de l'établissement contribuent toutes, à divers degrés, à l'un de ces axes et parfois aux 2. Deux fédérations de recherche soutiennent les recherches pluridisciplinaires sur ces axes : Tersys, sur le domaine Agrosociétés, en association avec l'INRA, et Agorantic (FR CNRS) sur le domaine Culture, Patrimoine et numérique. La priorité de l'UAPV est de consolider cette organisation autour de ses deux axes. S'il n'y pas de stratégie d'intégration systématique des EA à des UMR de site, le développement de collaborations pouvant aboutir, pendant le prochain contrat, à des associations sera encouragé, par exemple sur le secteur santé et nutrition.

(2) L'évolution du potentiel de recherche d'AMU pour le prochain contrat quinquennal se caractérise par une augmentation du nombre d'unités de recherche en cotutelle avec l'université de Toulon :

- ❖ 7 unités avec l'UTLN, qui sera cotutelle de 2 nouvelles unités : dans le domaine de l'économie/gestion (CERGAM) et des sciences de l'information et de la communication (IMSIC). On peut noter l'arrivée de l'équipe Protée de l'UTLN au laboratoire d'océanologie de Marseille (M.I.O).
- ❖ Le nombre d'UMR partagées avec l'UAPV reste stable (5) : CLEO (UMS), Centre N.Elias, ESPACE dans le domaine des SHS, l'IMBE dans le domaine de l'environnement et le LSBB (UMS).

S'agissant des **écoles doctorales**, chaque établissement tient à maintenir ses propres écoles doctorales (12 pour AMU, 2 pour Toulon et 2 pour Avignon) avec des co-accréditations et des associations. **Une Charte du doctorat** commune aux établissements du site est par ailleurs en cours de discussion.

Enfin, les établissements vont conduire une action commune pour privilégier le dépôt des productions scientifiques de leurs unités de recherche sur la plateforme **HAL**.

IV.4 Relations internationales

Suite au comité de pilotage « politique de site » du 3 février 2016, les Vice-Présidents des relations internationales ont défini trois grands axes de travail :

IV.4.1 Axes Partenariats

Une première identification des aires et pays cibles communs a été mise à jour qui demande à être approfondie par une cartographie à l'échelle des établissements communs. Pour l'heure un premier état des lieux met en évidence les pays suivants :

- Méditerranée : Maroc et Tunisie pour les 5 établissements (Liban pour AMU et UAPV)
- Asie : Chine et Japon, Vietnam (sauf pour Centrale)
- Amérique du nord : Canada (focus sur le Québec) et Etats-Unis
- Amérique latine : Brésil, Mexique et Cuba
- Afrique subsaharienne : Afrique du sud (AMU et Centrale), Sénégal (AMU et Avignon)

Remarques : Il est fait référence ici aux accords de mobilité et de formation principalement. L'axe Méditerranée est privilégié compte tenu de sa dimension régionale et des synergies à valoriser entre les réseaux Téthys (AMU) et le RMEI (Centrale). RMEI : Réseau Méditerranéen des Ecoles d'Ingénieurs.

IV.4.2 Axe Actions locales / Attractivité

- **Politique des langues :**
 - ❖ FLE : partage de ressources, mise en place d'une banque de données mutualisée de cours en ligne. Il sera nécessaire de s'appuyer sur un état des lieux de nos services respectifs.
 - ❖ CLES (certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur), AMU étant centre de certification pour l'académie, des actions de mutualisation sont envisagées.

- ❖ Partage de bonnes pratiques sur le LANSAD (langues pour spécialistes d'autres disciplines).
- **Participation à des programmes européens et internationaux :**
 - ❖ Réponses communes à des appels à projets (exemple du projet « IDEX INT » proposé récemment par le Ministère aux COMUES)
 - ❖ Sessions communes de formation au montage de projets européens.
- **Échange de bonnes pratiques quant aux outils d'évaluation de l'impact de la mobilité sur l'insertion professionnelle des étudiants** (voir les OVE avec les VP Formation).
- **Proactivité et force de proposition vis-à-vis de la Région :** mobilité et vie étudiante doivent être des points fort de coopération avec la Région ; l'évolution de la politique régionale en matière de mobilité internationale doit être suivie avec attention.

IV.4.3 Axe rayonnement : Journée internationale du site en 2017

Il est envisagé une opération de communication, de promotion externe et de rayonnement du site, avec mobilisation de la presse. Il s'agit d'organiser un événement, sur des thématiques transverses à dimension internationale. En termes de calendrier, une recherche de positionnement optimal sera conduite pour valoriser la présence d'un public international. (Exemple : proximité avec la tenue du Cercle des Économistes).

Le schéma organisationnel est le suivant :

- ❖ Participation d'invités d'universités partenaires
- ❖ Témoignages d'*Alumni* (personnes ayant eu un parcours remarquable à l'international)
- ❖ Témoignages d'étudiants ayant fait une mobilité entrante ou sortante
- ❖ Tables rondes avec des acteurs clés du territoire.

IV. 5 Fonctions supports

La convention de site prévoit un certain nombre de thématiques pouvant donner lieu entre les cinq établissements constituant le site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée « à des échanges d'information ou de bonnes pratiques, des collaborations ou des associations pour faire face à des défis partagés et pouvant aller jusqu'à la mise en place de solutions mutualisées ».

Ces échanges ont été placés dans une perspective de création de valeur ajoutée pour tous les établissements et dans le respect des stratégies de chacun.

Les éléments figurant dans la convention sont les suivants :

➤ Gestion des personnels

« En vue de développer tant les promotions que les plans de formation destinés à leurs personnels, les partenaires peuvent :

- Coordonner leur offre de formation continue et ouvrir l'ensemble de leurs actions aux agents des établissements ;
- Mettre en œuvre des projets communs dans le cadre de l'organisation des concours ITRF, en visant l'émergence d'un centre de gestion partagé ».

➤ Achat public

« Les partenaires souhaitent améliorer la sécurité de leurs procédures de passation des marchés en s'appuyant sur les compétences et les ressources de chacun.

Ils souhaitent rendre plus efficiente la dépense publique, d'une part en professionnalisant les acheteurs et d'autre part en contribuant à une amélioration continue du processus d'achat.

Dans cet objectif, ils souhaitent que soient envisagés, à chaque fois que cela s'avère utile et possible, des groupements de commandes, dépourvus de personnalité morale, pour permettre de coordonner et de regrouper les achats des établissements du site ».

➤ **Systeme d'information**

« La mutualisation de ressources, d'outils et de services informatiques sera encouragée dans le respect de l'identité et de la visibilité de chacun des partenaires.

Les établissements du bassin de la métropole Aix-Marseille-Provence (AMU, IEP, ECM) sont des partenaires associés au projet de mise en place du réseau métropolitain d'Aix-Marseille Université (RAIMU) depuis son démarrage. A ce titre, AMU, au travers de sa direction opérationnelle des systèmes d'information, est chargée de coordonner l'ensemble du projet et affecte les moyens techniques et humains nécessaires à l'ingénierie de projet, au suivi des prestataires et à la supervision du réseau ».

Pour conduire la réflexion dans ce domaine des « fonctions supports », un groupe de travail constitué des directeurs généraux de services ou secrétaires généraux a été constitué.

Les objectifs identifiés en première intention étaient tout d'abord :

- De constituer progressivement un réseau des cadres administratifs du site permettant en premier lieu des échanges de bonnes pratiques et, à terme, chaque fois que cela sera possible, l'élaboration commune de solutions partagées.
- D'identifier les axes pouvant faire l'objet, dans les domaines évoqués dans la convention, de premières actions.

Pour répondre à ces objectifs, la **méthode de travail** initiée a consisté à réunir, pour un séminaire de travail d'une journée les directeurs des services : Ressources Humaines, Finances et contrôle de gestion, Agents comptables, Achats publics, Affaires juridiques, Systèmes d'information. La journée prévoyait deux temps :

- La présentation par chaque établissement d'une action conduite en son sein susceptible d'intéresser l'ensemble des autres, au titre des bonnes pratiques ;
- Dans un deuxième temps, travail en ateliers pour les trois domaines présents dans la convention, en donnant pour consigne aux groupes constitués de produire :
 - ❖ Un rapide état des lieux (au format SWOT)
 - ❖ L'identification des sujets de collaborations possibles, en précisant que la réflexion dans ce premier temps devait se focaliser sur les sujets apparaissant dans la convention
 - ❖ La définition des priorités des sujets proposés, ainsi que la méthode de travail, les forces à mobiliser et le calendrier proposé.

Caractéristiques de l'état des lieux

Les groupes ont collectivement élaboré une analyse de départ

DOMAINE	FORCES	FAIBLESSES	MENACES	OPPORTUNITES
ACHAT PUBLIC	Convergence sur la demande de bonnes pratiques - synergie des participants sur l'efficacité de l'achat incluant l'ensemble des services - proximité géographique - cadre institutionnel "association"	Charge de travail de chaque établissement	Risque contentieux, financier - Perte d'autonomie - Conduite du changement	Cadre institutionnel "association"
SYSTÈME D'INFORMATION	Maîtrise des infrastructures réseaux et systèmes (serveurs, salles, datacenters) - ENT identique - Collaboration des équipes des DSI	Ressources humaines par application (redondance et spécialisation, masse critique) - Gouvernance SI en cours d'appropriation - Budget associé au SI	Evolution des métiers - Difficultés de recrutement	Travail collectif des équipes possible - Mutualisation possible des infrastructures et/ou recherche de financements
RESSOURCES HUMAINES (pôle Petrel)	Existence de personnes ressources pouvant être détachées au pôle	Transfert de compétences - Spécificités organisationnelles de chaque établissement (niveau différent de prestations)	Risque de perte de qualité (phase de transition) - Locaux à identifier en tenant compte de la question des archives	Adapter le pôle PETREL aux besoins des établissements
RESSOURCES HUMAINES (formation des personnels)	Existence de politiques de formation - Compétences en matière d'ingénierie de formation - Existence d'une coopération, non formalisée, entre certains établissements du site - Participation des agents	Coût important de la formation au regard des effectifs - Manque de formateurs internes dans certains domaines	Problématique des outils de gestion - Lisibilité des offres de formation de chaque établissement	Elargir l'offre de formation pour tous les personnels des cinq établissements - Mieux répondre aux besoins exprimés par les agents - Offrir davantage de perspectives aux formateurs internes, susciter des vocations

IV.5. 1 - Axes de travail transverses

Les présentations des établissements lors du séminaire ont porté sur :

- La démarche de qualité de vie au travail, conduite par l'Ecole Centrale de Marseille
- La démarche de cartographie des risques, conduite par l'Université d'Aix-Marseille
- La démarche d'économie d'énergie, conduite par l'Université d'Avignon
- La démarche de gouvernance des données, implémentation de SINAPS, conduite par l'Université de Toulon ¹.

Le choix de ces thématiques très transverses a permis de valider la méthode de travail car ce format souple ouvrait la possibilité de créer un réseau régional, ouvert à un réel échange.

Le premier axe de travail retenu a été de *renouveler annuellement ce séminaire d'une journée*, en poursuivant l'alternance de présentations en session plénière et d'ateliers thématiques.

¹ L'Institut d'Etudes Politiques a participé à ce séminaire mais n'a pas pu effectuer de présentation.

Un second axe de travail transverse a consisté à proposer *l'élaboration d'un catalogue des plates-formes pédagogiques*, qui pourrait ensuite être diffusé au sein de tous les établissements. Les éléments d'information à collecter constitueraient une liste faisant apparaître la localisation, l'objet et les tarifs pratiqués pour chaque plate-forme. L'objectif visé est d'élargir le nombre d'utilisateurs potentiels, ce qui permettra :

- Aux établissements qui portent ces plates-formes de mieux en amortir le coût ;
- Aux établissements utilisateurs de ne pas s'engager dans des investissements lourds pour des utilisations peu fréquentes ou de procéder à des tests avant d'investir.

Le troisième axe porté par les groupes est de *faire émerger, dans le cadre d'un fonctionnement en réseau, des actions partagées de formation continue pour les personnels* de ces services (Système d'information, Achats publics, Ressources Humaines), et potentiellement animés par eux. La définition et la conduite d'actions de formation sont un levier potentiel de mobilisation des équipes de chaque établissement, d'apports de compétences nouvelles et de reconnaissance des compétences acquises par les porteurs de la formation, indépendamment de leur structure d'affectation. Sur ces trois thématiques, elles pourraient également faciliter les réflexions communes, débouchant sur de nouvelles actions potentielles.

ACTIONS TRANSVERSES	CALENDRIER
Séminaire de travail annuel de l'encadrement administratif	A partir de 2016
Elaboration d'un catalogue des plates-formes pédagogiques	2017
Conduite d'actions de formation partagées entre les services des établissements dans le domaine des achats publics, des ressources humaines et du système d'information	A compter de 2017

IV.5. 2 – Axes de travail thématiques

➤ **Domaine des ressources humaines**

Constitution d'un pôle PETREL pour la gestion des dossiers retraite

L'État a préalablement défini que l'établissement porteur du pôle serait le coordinateur de l'association. Un groupe de travail est mis en place à partir d'octobre 2016 qui définira :

- La répartition des activités entre AMU et chacun des établissements, étant entendu que chacun continuera d'assurer la gestion de proximité au bénéfice de ses personnels.
- Les moyens humains et matériels nécessaires, avec une attention particulière à porter sur l'archivage.
- Les conventions bilatérales qui devront être conclues.

L'État a également défini le calendrier de mise en œuvre pour le site : **1^{er} janvier 2019**.

Formation continue des personnels

Cet axe de travail est une priorité d'une part parce qu'il figure expressément dans la convention, d'autre part parce qu'il est naturellement une ouverture vers une offre de formation plus large en direction des personnels de tous les établissements.

La première action consistera à *ouvrir dès 2017 les actions de formation* de chaque établissement à *l'ensemble des personnels du site*. En parallèle, les formateurs de chaque établissement pourront assurer, dans la limite de leurs possibilités, des formations dans les autres établissements, sur leur demande et dans le cadre de leur plan de formation.

En parallèle, une cartographie de l'offre de formation du site sera établie. Elle a vocation à permettre l'identification des champs de formation insuffisamment couverts qui pourraient faire l'objet d'un développement partagé entre les établissements, dans le respect de la politique de formation et des valeurs de chacun.

➤ **Domaine du système d'information**

Les axes de travail retenus portent sur un montage en commun de dossiers pour positionner l'association comme un acteur majeur dans ce domaine, notamment vis-à-vis des collectivités territoriales, mais également en direction de l'Europe, grâce à la visibilité plus grande apportée par l'association.

Faire évoluer, conforter et sécuriser les infrastructures

Les objets visés prioritairement dans cet axe sont les datacenters et la couverture wifi de l'ensemble des sites des établissements.

Apporter des services numériques nouveaux et innovants

Il s'agit dans ce projet de travailler sur la dématérialisation, le déploiement de cartes multiservices, pouvant faire le lien avec les mesures de simplification portées par l'État. Le déploiement de ces services pourrait être opéré en commun.

➤ **Domaine des achats publics**

L'action prioritaire retenue est *l'identification des segments d'achats* pour lesquels la constitution de groupements d'achats pourrait apporter une plus-value économique aux établissements qui souhaiteraient s'y engager.

Cette cartographie inclura une mise en perspective des différents périmètres et dispositifs d'achats existants (que proposent les marchés nationaux, le CNRS en qualité de centrale d'achats, groupements de site déjà existants, ...), de manière à identifier les cas où l'échelon de site pourrait être le plus pertinent.

Au-delà de cette première action identifiée, une réflexion pourra être menée sur une démarche de dématérialisation accrue en direction de l'utilisateur, incluant une étude sur la signature électronique.

ACTIONS THEMATIQUES	CALENDRIER
RH – Constitution d'un pôle PETREL	Préparation conjointe : 2017 et 2018 Mise en service : 1/1/2019
RH – Formation des personnels 1 – affichage des offres de formation	2017
RH – Formation des personnels 2 – Cartographie des formations et construction de modules de formation partagés	Cartographie : 2017 Nouveaux modules partagés : 2018
SI – Montage dossiers financements sur les infrastructures	2017
SI – Montage dossiers conjoints financements sur les services numériques innovants	2017
ACHATS – Cartographie des achats	2017

Le séminaire annuel, comme les formations communes et les dossiers élaborés en commun, pourront, durant la période du contrat, faire apparaître de nouvelles propositions d'actions d'intérêt partagé.

IV.5. 3 Axes de travail en documentation

Parallèlement aux fonctions supports, en matière de documentation, une démarche identique a été menée par les directeurs des services communs de documentation ou responsables des bibliothèques.

Un état des lieux particulièrement riche montre les opportunités ouvertes aux établissements du site par le biais de l'association :

DOMAINE	FORCES	FAIBLESSES	MENACES	OPPORTUNITES
DOCUMENTATION	Culture professionnelle commune : normalisation, standardisation, conception des services à l'utilisateur - Habitude de travail en réseau (local, national) - Réciprocité PACA pour l'accès à la doc (hors doc électronique) : état de fait ancien, à acter formellement - HAL déjà commun à 4 établissements	Politique documentaire papier/électronique fragile, financements insuffisants liés au modèle économique - Des efforts de mutualisation des moyens documentaires hors SCD restent à conduire	Appauvrissement de l'offre documentaire papier et électronique (contraintes économiques) - "Rater le tournant" sur les questions prospectives (Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé , données de la recherche, big data...)	AMU numérique + pédagogie innovante - Équité renforcée par une offre en doc électronique sanctuarisée - Logique d'expertise : 1) participation au renforcement d'une politique de valorisation de la recherche (AO, thèses, patrimoine...) ; 2) formation des usagers étudiants à la recherche documentaire ; 3) vie culturelle et événementielle, diffusion de la CST - Questions prospectives à mettre en commun : SGBM, données de la recherche, big data...

Cette première approche permet de fixer des axes de travail pour la période du contrat :

- *Renforcer la mutualisation, l'expertise commune et les bonnes pratiques*

Cet objectif porte sur la formation des étudiants à la recherche documentaire, la valorisation de la recherche (AO, thèses, numérisation, données de la recherche...) et de la vie étudiante (culture, diffusion CST...). Il pourra conduire à l'élaboration d'une cartographie des ressources, permettant de mettre en perspective de moyen terme l'élaboration d'une politique documentaire commune, axée sur la complémentarité et prenant en compte les transformations des besoins et usages.

Ces actions de valorisation ont vocation à s'inscrire en cohérence d'une part avec les stratégies propres à chaque établissement et d'autre part avec les priorités retenues pour la politique de site, tant sur le volet formation que sur le volet recherche.

ACTION DOCUMENTATION	CALENDRIER
Elaboration d'une cartographie des ressources et des usages	Démarrage en 2017

Par ailleurs, *l'accès aux publications scientifiques* est devenu un enjeu majeur pour tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Le développement des archives ouvertes et des publications libres, les négociations en cours dans le cadre du consortium Couperin, comme la loi pour une République numérique qui ouvre par principe tous les articles de recherche au TDM (texte and data mining) montrent un contexte en profonde évolution.

Dans ce cadre, les établissements du site engageront une réflexion sur la promotion de l'accès libre et gratuit aux publications scientifiques, tenant compte des conditions d'application de la loi Lemaire.

Quelques mois seulement après la parution du décret actant la naissance de l'association d'établissements du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée, AMU, l'ECM, l'IEP, l'UAPV et l'UTLN ont déjà identifié un certain nombre d'axes de travail susceptibles d'être porteur de synergies territoriales fortes. Soucieux de mettre en commun leurs compétences au travers des domaines ainsi définis, dans le respect

de l'autonomie de chacun, ils s'engagent ensemble sur la voie d'une vision partagée et co-construite de l'avenir du site.



Rapport d'auto-évaluation – HCERES
Volet Établissement
Aix-Marseille Université

Quatre années seulement après sa création le 1^{er} janvier 2012, Aix-Marseille Université (AMU) a relevé le défi majeur qu'elle s'était assigné : réussir la fusion des trois universités du territoire et donner naissance à une grande université de rang mondial.

Dotée d'une organisation performante et d'une gouvernance efficace, elle a tiré tout le parti possible, pour l'accomplissement de ses missions de recherche et d'enseignement, des synergies entre toutes les disciplines qui y sont à présent rassemblées. Elle s'est attachée, notamment dans le cadre de l'IDEX (A*MIDEX), à structurer et à soutenir la recherche conduite en partenariat avec les grands organismes publics et à associer par la formation l'acquisition de connaissances académiques et de compétences professionnelles pour une insertion réussie.

La confirmation d'A*MIDEX a renforcé son positionnement local en tant qu'acteur majeur du territoire et son inscription au niveau national parmi les grandes universités de recherche intensive.

Cette construction s'est effectuée progressivement durant la période visée par le présent rapport d'auto-évaluation, dans le cadre d'une démarche partagée, autour d'ambitions et de valeurs communes.

La stratégie et la gouvernance

A. Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée

1 - La période du contrat 2012-2017

La période du contrat 2012-2017 a recouvert deux temps forts dans la vie de notre université : la période 2012-2015 qui a correspondu à une étape de mise en place de son organisation politique et administrative et la période qui a débuté en 2016 qui correspond à une étape de projection nouvelle de l'établissement, appuyée sur l'ensemble du travail de structuration conduit précédemment.

Lors de la première période, l'objectif de la fusion a été clairement posé : installer sur le site d'Aix-Marseille un établissement d'enseignement supérieur à la richesse disciplinaire unique en France, un nouvel établissement ouvert sur le monde socio-économique, partenaire des organismes de recherche, des écoles et des collectivités territoriales, capable de se positionner en tant que capitale des savoirs du sud de l'Europe.

Les ambitions de l'établissement ont été affichées dès le départ : « faire d'AMU un établissement public au rayonnement international ancré dans son territoire, en capacité d'attirer des chercheurs de renommée internationale, mais aussi les meilleurs étudiants régionaux, nationaux et internationaux ».

Si l'ensemble de la communauté universitaire s'accordait à reconnaître les effets vertueux du regroupement des trois universités, beaucoup redoutaient encore en 2012 l'ampleur de la tâche à accomplir, la complexité à gérer un établissement d'une telle importance, voire même le risque de perte d'identité au sein d'une structure fusionnée.

L'organisation politique d'AMU s'est donc mise en place en tenant compte de ces appréhensions, en se fondant sur des **valeurs d'équité, dans le respect de l'identité de chacun**. Elle s'est organisée autour de cinq secteurs disciplinaires - Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines ; Droit et Science politique ; Economie et Gestion ; Santé ; Sciences et Technologies - et un secteur pluridisciplinaire comprenant l'IUT et l'ESPE. Chacun de ces secteurs s'est vu représenté au sein des différents conseils (en 2012 : Conseil d'administration, Conseil scientifique et Conseil des études et de la vie étudiante) de façon totalement égalitaire, abstraction faite du nombre d'étudiants ou de personnels de chacune des composantes concernées.

La vie institutionnelle au sein de ces instances a permis à chaque membre élu de découvrir **l'identité et la culture de chacune des disciplines** présentes au sein d'AMU et de se retrouver autour de valeurs partagées qu'ils ont contribué à définir tout au long de leur mandat : excellence de la recherche, qualité de l'offre de formation, insertion professionnelle réussie, rayonnement international de l'université, innovation et valorisation de la recherche, diffusion de la culture scientifique et technique, dynamisme de la vie étudiante,...

Ces rencontres régulières, tout au long de ces quatre premières années, ont permis de révéler l'existence de centres d'intérêt communs qui ont très vite conduit à enrichir le contenu des formations et des projets de recherche et qui ont par la suite donné naissance à la construction de véritables **projets pluridisciplinaires**, structurés à partir de 2015 dans le cadre de cinq pôles de recherche intersectoriels et interdisciplinaires (PR21), en cohérence avec les champs thématiques d'A*MIDEX :

- **Énergie**
- **Environnement**
- **Humanités**
- **Santé & Sciences de la Vie**
- **Sciences & Technologies Avancées.**

La **pédagogie** a également constitué un terreau fertile d'échanges entre les communautés, qui se sont poursuivis grâce à la création du Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation (CIPE) ayant pour objet tout à la fois de développer les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE), d'accompagner les personnels enseignants dans leur démarche d'innovation pédagogique et de valoriser leur investissement au travers d'un fonds d'intervention pédagogique.

La mise en place d'un Conseil d'orientation de la vie étudiante (COVE) a permis un développement concerté des actions en faveur de la vie étudiante, aussi bien dans le cadre des activités culturelles ou sportives, mais également au regard des spécificités de notre territoire. La mise en place d'un Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE) social, la diffusion des emplois étudiants ou encore les actions mises en œuvre dans le domaine de l'éducation au soin et à la santé ont permis d'affirmer la **responsabilité sociale et solidaire** de l'établissement. Le lancement du schéma directeur du handicap fin 2015, le déploiement du « plan vert » par la direction du développement durable ou encore la mission égalité femme-homme devenue en 2016 une vice-présidence déléguée à l'égalité femme-homme et à la lutte contre toutes les discriminations n'ont fait que conforter la voie dans laquelle l'université avait commencé à s'engager dès sa création en 2012.

Les valeurs fortes qui ont été ainsi révélées, choisies et portées durant ces quatre premières années de structuration de notre université, nous souhaitons à présent les partager encore davantage dans le but de fédérer l'ensemble de notre communauté. L'organisation de Festiv'AMU, premier évènement sportif et culturel sur 3 jours à destination de tous les étudiants et personnels de notre université, de même que la constitution en cours du réseau des alumni destiné à renforcer le sentiment d'appartenance de nos anciens étudiants et personnels procèdent de cette volonté clairement affirmée.

La labellisation du projet A*MIDEX porté par Aix-Marseille Université et ses partenaires a eu par ailleurs un formidable effet structurant et stimulant pour l'établissement. Il a permis de créer une véritable dynamique autour des 5 thématiques prioritaires et des objectifs stratégiques identifiés dès 2012 : excellence de la formation et de la recherche, partenariats avec le monde socio-économique, internationalisation des domaines d'excellence du site, politique de ressources humaines ambitieuse destinée à attirer et à développer les talents d'aujourd'hui et de demain.

L'une des réalisations majeures et structurantes d'A*MIDEX a été le **renforcement des collaborations entre partenaires du site, autour d'une stratégie et de projets communs** renforçant le potentiel scientifique, la visibilité et l'attractivité du site.

Tout particulièrement, le **positionnement de l'interdisciplinarité comme axe stratégique de développement d'AMU et du site** a été renforcé au travers des **appels à projets** (AAP) Interdisciplinarité, l'Académie d'Excellence et l'AAP projets collaboratifs HIT (projets interdisciplinaires en recherche et valorisation autour de la microélectronique et de la sécurité numérique).

A*MIDEX est aujourd'hui un **facteur de transformation des procédures de l'université**, dont l'efficacité conditionne la réalisation des ambitions du projet. Ainsi, l'université s'est construite pendant ces 4 ans et s'est en parallèle modernisée pour répondre aux besoins du projet A*MIDEX, lequel a véritablement suscité une dynamique d'entraînement.

2 - L'établissement s'est doté d'une stratégie au regard de ses missions et de son environnement

La première période d'organisation politique et administrative d'AMU a permis d'asseoir l'établissement sur une structuration solide, propre à venir en appui à la **mise en œuvre de sa stratégie**.

Le travail réalisé au sein des conseils institutionnels¹ et consultatifs² a impulsé une véritable dynamique qui a conduit à l'adoption des principales orientations stratégiques de l'université. Celles-ci sont à présent travaillées dans le cadre d'une démarche partagée au travers de **schémas directeurs** qui permettent de structurer notre action, de la construire avec le plus grand nombre et de la diffuser à tous les échelons de l'établissement, en accord avec l'ensemble de ses missions et sur l'ensemble de nos champs³.

La réussite de la fusion a contribué à faire d'AMU un **acteur majeur du territoire**. Elle a servi d'exemple vertueux au regard du travail de préfiguration de la métropole d'Aix-Marseille-Provence qui a vu le jour au 1^{er} janvier 2016. L'existence d'un seul interlocuteur au lieu de trois a d'ailleurs facilité les relations avec les représentants des collectivités territoriales, même si le dialogue reste à ce jour encore perfectible.

Aix-Marseille Université s'est également positionnée depuis 2012 en tant qu'université intensive de recherche. La participation au projet **d'Initiative d'excellence**, A*MIDEX, labellisé dans le cadre du PIA en 2012 et confirmé définitivement à l'issue d'une évaluation par un jury international en avril 2016 a constitué une **reconnaissance nationale** des orientations stratégiques mises en œuvre par l'établissement. Elle a également servi à établir une stratégie conjointe avec les organismes de recherche puisqu'A*MIDEX réunit autour d'AMU, le CNRS, l'Inserm, le CEA, l'IRD, l'AP-HM l'ECM et l'IEP. L'initiative d'excellence a, en effet, été conçue dès 2012 comme un outil majeur de renforcement d'AMU et de ses partenaires du site d'Aix-Marseille, afin d'étayer une dynamique d'excellence et de favoriser la mise en œuvre d'une stratégie interdisciplinaire propre à répondre aux défis scientifiques locaux, nationaux et mondiaux.

L'établissement s'est par ailleurs positionné comme structure de coordination territoriale au regard de la politique de site conduite dans le cadre de la loi ESR du 22 juillet 2013. Le choix d'une fusion ou d'une COMUE n'ayant pas été jugé souhaitable au lendemain de la création d'AMU, c'est dans le cadre d'une association que s'est effectué ce regroupement entre Aix-Marseille Université, l'université de Toulon, l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse, l'Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence (IEP) et l'Ecole centrale de Marseille (ECM). Acté par le décret n° 2016-181 du 23 février 2016 portant **association d'établissements du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée**, ce regroupement a été fondé, au-delà d'un simple rattachement territorial, sur une logique de complémentarité et de coordination de ses forces de recherche et de formation. L'ensemble de ses acteurs travaille à présent à l'établissement de projets émanant d'une vision partagée et co-construite du site.

Aix-Marseille Université s'appuie sur 22 labex et 17 equipex et dispose d'un IHU ainsi que de l'un des 4 instituts d'études avancées français, l'IMéRA, **de deux instituts convergence et d'un institut Carnot. qui est une fondation d'Aix-Marseille Université.**

Elle joue par ailleurs un rôle clé dans la **dynamique de valorisation et d'innovation**, que ce soit au travers de la SATT Sud-Est ou de Protisvalor ou dans le cadre de l'ensemble des pôles de compétitivité, notamment Eurobiomed, Optitec, Safe, SCS et Capenergie.

Aix-Marseille Université a intégré en 2015 le top 100 des universités les plus innovantes selon le classement Reuters⁴ qui vise à identifier les institutions qui contribuent le plus à la science et à la technologie et ont le plus fort impact sur l'économie. Elle y occupe la 97^{ème} place.

¹ Conseil d'administration, Conseil académique, Commission de la recherche et Commission de la formation et de la vie universitaire.

² Conseil d'orientation scientifique, Conseil d'orientation du système d'information, Comité d'orientation de la politique patrimoniale, Comité de valorisation, Conseil d'orientation de la vie étudiante, Commission des relations internationales, Conseil d'orientation du développement durable, Comité d'audit interne, Comité technique, Comité d'hygiène de sécurité et des conditions du travail.

³ Schéma directeur de notre offre de formation, schéma directeur du numérique, schéma directeur des ressources humaines, schéma pluriannuel de stratégie immobilière, ...

⁴ The world's top 100 innovative universities de Thomson-Reuters

L'établissement a enfin progressé de façon tout à fait remarquable dans le classement de Shanghai. Présente à la 145^{ème} place de ce classement académique en 2012, AMU a gagné cette année 21 places, ce qui la positionne au **112^{ème} rang des meilleures universités au niveau mondial**.

Aix-Marseille Université bénéficie d'un remarquable potentiel humain. Près de 8 000 personnels (enseignants-chercheurs, enseignants et BIATSS) constituent sa première richesse. L'enjeu des ressources humaines, dans un contexte de fusion d'établissements, était donc majeur. L'université a tout d'abord élaboré ses règles propres (temps de travail, politique indemnitaire, référentiel de services, ...) dans le cadre du corpus national. AMU s'est également attachée à définir et mettre en œuvre, avec un dialogue social soutenu, une politique de gestion des ressources humaines attentive à l'accompagnement des parcours professionnels des agents, au déploiement d'une action sociale et culturelle exigeante ainsi qu'au soutien des conditions d'exercice de l'activité favorisant le bien-être au travail.

La politique patrimoniale globale présentée dans le cadre d'une université unifiée nous a permis d'être bénéficiaires du plan Campus. Les deux opérations menées dans ce cadre, « Aix-Quartier des facultés » et « Luminy », ont déjà servi à améliorer les conditions de travail de nos étudiants et de nos personnels sur ces deux sites, en lien direct avec les collectivités territoriales concernées s'agissant des équipements routiers et des aménagements extérieurs de ces sites. Les financements du [Contrat de Plan Etat-Région \(CPER\)](#) ont par ailleurs été affectés aux campus n'ayant pas bénéficié de ces projets de rénovation, dans une logique de gestion durable et équitable de notre patrimoine.

B. 1 La politique de partenariat

1. La consolidation des partenariats avec le monde socio-économique

Depuis 2012, AMU développe une politique résolue de rapprochement avec le monde socio-économique. Une trentaine de conventions a été signée dans tous les domaines d'activité économique avec des grands groupes internationaux, des PME ou des représentants du monde de l'entreprise. Le volet « recherche et valorisation » de cette politique est décrit infra. Ce point-ci focalise sur la formation.

~~De plus,~~ Pour mieux coordonner l'action d'AMU sur le territoire métropolitain, l'établissement a créé en 2013, la semaine AMU-entreprises qui connaîtra sa 4^{ème} édition en 2016. Cet événement est soutenu par les collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Départemental, Métropole Aix-Marseille Provence, Ville d'Aix-en-Provence et Ville de Marseille). En partenariat avec les entreprises du territoire et les représentants du monde patronal et des différentes branches d'activité, la semaine AMU-entreprises est un temps fort de concertation et d'échanges sur la formation initiale, la formation tout au long de la vie, l'insertion professionnelle et le développement de l'esprit d'entreprendre pour les étudiants. C'est aussi un temps de réflexion générale sur l'offre de formation d'AMU qui parvient ainsi à mieux faire connaître au monde économique les compétences données à nos étudiants et qui en retour reçoit du monde économique les potentialités à venir d'insertion professionnelle. Le nombre de participants à cette manifestation a doublé entre 2014 et 2015 atteignant le chiffre de 470 participants, dont 342 étudiants. Cette initiative s'est révélée un succès comme en atteste le nombre de participants en régulière augmentation tant au niveau académique qu'au niveau du monde économique.

Cette évolution vers une plus grande structuration des relations avec le monde socio-économique a conduit en 2016 à la nomination d'un vice-président au partenariat avec le monde socio-économique et de 3 chargés de mission affectés respectivement à la collecte de la taxe d'apprentissage, à la création et l'animation du réseau des alumni et à la gestion de la fondation AMU. Une direction du partenariat a également été créée afin de venir en appui à la stratégie de l'établissement mise en œuvre dans ce domaine.

2. La Fondation AMU

Outils privilégiés des relations avec les entreprises, les deux fondations universitaires qui existaient avant la fusion des universités en 2012 ont donné naissance en 2014 à la fondation AMU qui a notamment pour objet de permettre le renforcement des liens avec le monde socio-économique. Cette fondation a su inscrire dans la durée des liens forts avec les établissements bancaires et les entreprises fondatrices ou mécènes comme la Caisse d'Epargne et de prévoyance Provence-Alpes-Corses, le Crédit Agricole Alpes Provence, la Banque Populaire Provençale et Corse, la Caisse des Dépôts et Consignations, ou encore Baxter. Elle a également développé de nouvelles relations au sein des chaires partenariales comme avec la SNCF par

exemple. De plus, dans le cadre d'appels à projets organisés chaque année, les entreprises partenaires ont pu soutenir des projets d'enseignants-chercheurs, des projets étudiants ou encore des projets relatifs à l'insertion professionnelle ou à l'entrepreneuriat étudiant. Trois appels d'offres pour un total de 900 000 euros ont ainsi été organisés depuis 2012. De nombreuses chaires partenariales se sont développées depuis 2012 avec les entreprises ainsi que des projets recherche ou encore la création d'une bibliothèque numérique d'AMU en open-access financée par un établissement bancaire partenaire.

L'établissement devra continuer à mener à bien les évolutions nécessaires de la fondation, notamment par la mise en cohérence avec les actions menées dans le cadre de la fondation A*MIDEX en développant notamment les chaires partenariales et en accroissant le rôle joué par AMU dans l'écosystème métropolitain pour contribuer à l'attractivité territoriale, nationale et internationale d'Aix-Marseille Université.

3. ~~La taxe d~~ L'apprentissage

L'établissement a développé un grand nombre de formations en apprentissage (p. 25). Par ailleurs, dans le souci d'une action efficace dans la relation gagnant/gagnant avec les partenaires et dans celui d'une recherche de ressources propres, un chargé de mission taxe d'apprentissage a été nommé en 2015 suite à la mise en place de la nouvelle réglementation très défavorable pour les universités afin de :

- sensibiliser les acteurs internes à la collecte de la taxe d'apprentissage
- harmoniser la politique de collecte en rendant plus visible l'appartenance à l'AMU
- améliorer l'encaissement et le suivi des versements
- instaurer une relation avec les organismes collecteurs
- doter AMU de tableaux de bord indispensables au suivi des relations avec les 2 800 entreprises qui versent des taxes d'apprentissage afin de mieux connaître leur politique et leurs pratiques.

~~A ce jour, cette action se traduit par une augmentation de 14% de la collecte entre 2015 et 2016, ce qui nous a permis de limiter la forte diminution consécutive au changement de législation.~~

~~Cette action a permis en 2016 de corriger la baisse de la collecte de la taxe d'apprentissage observée en 2015.~~

4. Le réseau des alumni

Consciente de la nécessité de fédérer notre communauté autour de valeurs et d'ambitions partagées, notre université s'est engagée depuis 2015 dans la création d'un réseau des alumni.

Cette démarche a pour objectif, en coordonnant l'ensemble des réseaux existants ou encore à créer au sein des composantes, de renforcer le sentiment d'appartenance à notre université. Gage d'épanouissement personnel pour les étudiants durant les années passées à AMU, ce sentiment doit devenir porteur d'une volonté de transmettre et de partager une réussite professionnelle acquise par la suite. Le réseau des alumni a été ainsi conçu pour servir de vecteur entre nos étudiants et leurs aînés. ~~-, susceptibles de constituer pour eux à la fois des modèles identitaires et des facilitateurs d'une insertion professionnelle réussie.~~

Cette démarche va concerner dans un premier temps nos anciens étudiants et s'entendra ensuite aux anciens personnels. Riches de nombreuses années d'expérience, souvent très attachés à la communauté au sein de laquelle ils ont passé de très nombreuses années, ils pourront ainsi conserver un lien fort avec leur université.

B. 2 Les relations avec le CH&U

Les relations avec l'Assistance Publique-Hôpitaux de Marseille (AP-HM) s'appuient non seulement sur la contractualisation entre Aix-Marseille Université et l'AP-HM, mais également sur des représentations croisées renforçant les liens entre ces deux établissements : le Doyen de la Faculté de Médecine est Vice-Président du Directoire de l'AP-HM ; le Président du Comité Scientifique de la Faculté de Médecine est Vice-Président Recherche du Directoire de l'AP-HM et la Commission Médicale d'Etablissement (CME) est présidée par un hospitalo-universitaire qui est également Vice-Président du Directoire.

1. Les relations Université-CHU en matière de recherche

La recherche en santé occupe une place importante dans les sciences de la vie d'AMU : sur les 37 unités de recherche des sciences de la vie et de la santé, 22 unités sont directement rattachées au secteur santé. Il convient également d'ajouter le centre d'investigation clinique (CIC). Le comité d'orientation stratégique (COS), qui a évalué les perspectives de développement en recherche de l'établissement pour les années à venir, a d'ailleurs révélé la place significative de la recherche en santé au sein de l'établissement.

Les axes de recherche du CHU comportent : maladies infectieuses, neurosciences, immunologie/oncologie, génétique et maladies rares, imagerie, cardiovasculaire/ nutrition et deux thèmes en émergence : recherche clinique et chirurgicale et recherche sur les services de santé.

Le poids scientifique de ces axes de recherche est particulièrement notable au regard de la production scientifique qui en découle. Aix-Marseille Université a mis en place une cellule bibliométrique qui s'appuie sur l'analyse du Web of Science. C'est cette politique qui a permis d'apprécier la force en termes de publications de la recherche clinique et qui a conduit à l'identifier en tant que thème émergent⁵.

La réussite aux appels d'offres européens (H2020) montre un bon positionnement de la recherche en santé (9 projets retenus en santé pour un total de 18) et souligne l'excellente position de la recherche en virologie notamment.

Le CRBSP (Comité de recherche biomédicale en santé publique), présidé par le Président de l'université, est l'instance qui trace la politique de recherche du CHU. Il a suscité le lancement des projets structurants DHU/FHU. L'originalité de cet appel d'offres a été le financement apporté par la fondation universitaire A*MIDEX qui a assuré l'évaluation des différents projets par des experts internationaux.

Le partenariat entre l'université et le CHU a notamment trouvé son illustration dans l'ouverture de la plateforme d'imagerie Cerimed. Une convention entre AMU et l'AP-HM va permettre l'exploration des patients à des fins de diagnostic et de recherche translationnelle.

2. La formation à et par la recherche AMU-CHU

La formation par la recherche se décline au niveau du master et du doctorat.

2.1 Politique de Formation Master : Master santé

La Faculté de Médecine a souhaité développer des masters multidisciplinaires dans le domaine de la recherche en santé. Ainsi, trois mentions ont été habilitées qui couvrent l'ensemble de la recherche biomédicale, clinique et en soins infirmiers : Pathologie Humaine, Santé Publique et Sciences Cliniques Infirmières.

L'AP-HM est partenaire de ces programmes de masters via la participation de personnels hospitaliers et au niveau du soutien logistique (amphithéâtres hospitaliers, soutien apporté à la visioconférence). L'accès à ces programmes de master concerne les étudiants en science souhaitant s'orienter vers la recherche en santé, les étudiants en santé (médecins, pharmaciens, odontologistes, sages-femmes) et les personnels de santé.

2.2 Politique de Formation Master : année recherche

Nous avons ces dernières années mis en place une politique d'incitation à la réalisation de master recherche pour les internes candidats à un poste de chef de clinique-assistant ou d'assistant hospitalo-universitaire. L'année recherche est un outil essentiel dans ce dispositif. Nous avons bénéficié d'une augmentation importante du nombre de supports qui est passé de 6 à 17. Ainsi, de 2012 à 2016, 69 internes ont bénéficié d'une année recherche.

Ce chiffre doit être augmenté des supports proposés par les sociétés savantes et les fondations. La fondation « Méditerranée Infection » propose chaque année au moins 3 financements d'année recherche. Cette politique sera maintenue dans le futur et amplifiée.

⁵ Chirurgie : 746 publications soit 10% du champ « clinical medicine ».

2.3 Politique de Formation en thèse d'université

Aix-Marseille Université est accréditée pour 12 écoles doctorales dont une est dédiée aux sciences de la vie et de la santé (EDSV, ED62). Elle se caractérise par une taille très importante (650 étudiants : chiffre stable sur les dernières années) dans laquelle le secteur santé représente plus de 50% des doctorants et des thèses soutenues. Au sein de ce secteur, les médecins qui sont inscrits en thèse et qui la soutiennent représentent 25% de l'effectif. Il s'agit essentiellement d'internes, d'assistants et à un moindre degré de PH. Les doctorants médecins ont une durée de réalisation de la thèse plus longue que les autres doctorants du fait de leur activité à temps partiel pour certains. L'école doctorale intègre ce paramètre dans le suivi de ces doctorants. La possibilité d'avoir à l'avenir un temps dédié à la thèse est un objectif via le développement de programmes dits « MD/PhD ».

~~Dans le prochain contrat, l'école doctorale sera dirigée par un hospitalo-universitaire qui en assurait jusque-là la direction adjointe ; parmi ses objectifs, la participation réelle de l'AP-HM au conseil de l'école doctorale sera proposée afin de formaliser la reconnaissance de son rôle au niveau de la formation.~~

3. La formation clinique AMU-CHU

La contractualisation entre AMU et l'AP-HM concerne les UFR du champ de formation « Santé » identifié par AMU. Il est constitué des Facultés de Médecine, de Pharmacie, et d'Odontologie ainsi que de l'Ecole Universitaire de Maïeutique. L'AP-HM reçoit dans ce cadre des étudiants de l'ensemble de ces filières. Ces UFR collaborent étroitement avec l'AP-HM pour les stages de PACES, de DFG, de DFA, de DES et DESC ainsi que de Master, de DPC et pour ceux des formations paramédicales. Ces stages sont régis par des textes nationaux.

Pour ce qui concerne les postes de DES, la commission de localisation composée de représentants de l'ARS, de l'UFR de Médecine, de l'AP-HM et des structures de soins partenaires, adapte la localisation des postes d'internes aux impératifs de formation, aux besoins en santé, et aux besoins hospitaliers.

Les relations entre AMU et l'AP-HM sont structurées autour des chefferies de service hospitalo-universitaires. Les hospitalo-universitaires (PU-PH et MCU-PH), chefs de service, sont les porteurs de l'agrément universitaire des services recevant des étudiants issus des formations précitées. Les chefs de service hospitalo-universitaires sont responsables de l'identification des objectifs de stages, de l'encadrement des étudiants dans leurs services et de l'évaluation des stages. L'organisation des stages est coordonnée avec l'enseignement théorique qui a lieu à la Faculté. Par exemple en DFASM1 et DFASM 2, les stages hospitaliers et les enseignements théoriques à la Faculté sont pour partie synchronisés.

A l'échelon des Pôles hospitalo-universitaires, des référents pédagogiques sont désignés avec pour mission de coordonner les actions de formation au sein de leur Pôle.

Dans l'avenir le partenariat avec l'AP-HM devrait s'élargir aux centres hospitaliers généraux dans le cadre des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT).

B.3 Les formations paramédicales

AMU, par sa composante l'UFR de Médecine, est fortement impliquée, via la création d'une mission de vice-doyen aux professions paramédicales, chargé auprès du Président de la mise en place de l'universitarisation des professions paramédicales (infirmier(e)s, orthophonistes, orthoptistes, ergothérapeutes, manipulateurs radio, podologues).

De plus, le Département Universitaire des Sciences Infirmières de la Faculté de Médecine, sous l'égide d'AMU, a créé en 2009 le premier Master français de Sciences Cliniques Infirmières. Initialement enseigné en co-tutelle avec l'Ecole des Hautes études en Santé publique (EHESP), il est désormais porté, depuis le retrait de l'EHESP, uniquement par AMU. Le nombre d'inscrits à cette formation est passé de 9 étudiants en 2010/ 2011 à 38 en 2015/ 2016.

Cette mention comporte des enseignements communs du M1 et 3 spécialités en M2 (Coordination de parcours complexes de soins, Gérontologie, Cancérologie). Le nombre d'inscrits est en constante augmentation et les étudiants sont originaires de l'ensemble du territoire national et de la Suisse francophone.

Aix-Marseille Université, au sein de l'UFR de Médecine, a créé un Département Universitaire des Sciences Infirmières (DUSI) dédié à la coordination des enseignements universitaires dans le cadre des formations au métier d'infirmier(e).

Ce Département coordonne 17 IFSI, soit quelques 4 700 étudiants inscrits par année universitaire.

Il a mis en place une commission pédagogique au sein de laquelle siègent des représentants du GCS (groupement de coopération sanitaire) regroupant les 17 IFSI, des représentants des enseignants universitaires, des représentants de la Région, de l'ARS, et des étudiants. Plusieurs actions ont été menées afin d'optimiser l'harmonisation des enseignements universitaires, notamment l'élaboration de DVD colligeant des enseignements effectués par des universitaires concernant les UE de sciences fondamentales.

Le contrôle des connaissances relatif à ces UE/DVD se fait lors d'un examen commun aux 17 IFSI, de manière synchrone sous forme de QCM, la correction étant centralisée par le Département Universitaire des Sciences Infirmières.

Ce processus a fait la preuve de son efficacité au fil des années, tant en ce qui concerne les modalités que les résultats, très satisfaisants.

C. La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

L'établissement s'était fixé comme axe majeur pour le contrat 2012-2017, dans le contexte qui était celui de sa création au 1^{er} janvier 2012, de définir « *une organisation inscrivant Aix-Marseille Université dans la modernité* ».

Comme nous l'avons vu précédemment, la période du contrat a recouvert deux temps forts dans la vie d'AMU :

- La période 2012-2015 qui a correspondu à une étape de mise en place de son organisation, tant sur le plan de la gouvernance que des services. A ce contexte propre de fusion, s'est ajoutée la mise en œuvre de la loi de 2013 sur l'Enseignement Supérieur et la Recherche.
- La période qui a débuté en 2016 correspond à une étape de projection nouvelle de l'établissement, appuyée sur l'ensemble du travail de structuration conduit précédemment. Ce deuxième temps voit également AMU s'inscrire dans le nouveau schéma de l'association de site, dont elle assure le rôle de chef de file.

Dès 2012, ***l'organisation politique d'AMU*** a été clairement définie et identifiée.

- L'équipe de gouvernance, associant, autour du Président, les Vice-Présidents (Conseil d'Administration, Formation, Recherche, A*MIDEX, Relations Internationales, Affaires juridiques, Patrimoine, Communication, Système d'Information), ses conseillers, ainsi que le DGS, ses adjoints et l'Agent comptable, se réunit tous les mardis matins pour aborder tous les sujets relatifs au fonctionnement de l'établissement. A la suite de ces réunions de gouvernance, des « réunions stratégiques » sont également organisées très régulièrement, pour aborder de manière approfondie un sujet particulier.
- Tous les directeurs de composantes, ainsi que le Vice-Président Etudiant, s'associent également à l'équipe de gouvernance, au sein du Conseil des Directeurs **de composante**, de manière hebdomadaire pour évoquer tous les sujets concernant le fonctionnement de l'université.
- Une fois par an, un séminaire de deux jours réunit l'équipe de gouvernance et les directeurs de composantes pour déterminer collégialement les orientations stratégiques de l'établissement, qui sont ensuite instruites et examinées par les instances de l'université.

Ce mode de fonctionnement - une gouvernance structurée, une étroite association des composantes, un rythme soutenu dans les échanges - a permis durant la période de construction d'AMU l'émergence d'une stratégie co-construite déclinée en actions partagées.

Le dialogue avec la communauté universitaire est par ailleurs nourri comme le montre le rythme soutenu de réunion des instances : au moins une réunion mensuelle du Conseil d'Administration, de la Commission Recherche et de la CFVU, auxquelles s'ajoute un minimum de deux à trois réunions annuelles du conseil académique plénier et pratiquement un conseil académique restreint mensuel. Le comité technique est, quant à lui, réuni huit ou neuf fois par an et le CHSCT l'a été sept fois en 2015.

Suite à la loi ESR de 2013, l'établissement a fait évoluer ses statuts, notamment pour intégrer le Conseil Académique, tout en gardant la structuration en 5 secteurs disciplinaires qui avait été initialement définis - Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines ; Droit et Sciences politiques ; Economie et Gestion ; Santé ; Sciences et Technologies- et un 1 secteur pluridisciplinaire. Il est à noter qu'Aix-Marseille Université ne compte que 19 composantes, car elle a conduit à son terme le modèle de fusion en intégrant celui des composantes pour lesquelles il y avait superposition. Ont été ainsi concernés par ce processus d'unification : la Faculté des Sciences, Polytech, l'OSU Pythéas, la Faculté d'Economie et de Gestion et l'IUT.

Ce modèle resserré donne une grande cohérence dans le pilotage de l'établissement. Ainsi, il avait été initialement prévu la création de vice-présidents de secteurs. Il s'est avéré que le nombre de composantes permettait tout à fait un lien direct et permanent avec la gouvernance. Lors de la révision des statuts, ils ont donc été supprimés.

La prise de décisions s'appuie sur l'éclairage apporté par un certain nombre d'instances d'aide au pilotage prévues dans les statuts de l'université. Ces instances consultatives, émettent des propositions qui nourrissent le débat des instances statutaires. Certaines sont composées exclusivement de participants externes à l'université :

- *Le comité d'audit* : dès 2012, Aix-Marseille Université a souhaité inscrire son fonctionnement dans un modèle qualitatif raisonné. Le comité d'audit éclaire le Conseil d'Administration sur l'efficience du contrôle interne mis en place, arrête le plan d'audit annuel et suit la mise en œuvre des recommandations émises dans les rapports d'audits élaborés par la direction de l'audit et du contrôle interne.
- *Le comité d'orientation scientifique (COS)*, composé de personnalités scientifiques majoritairement étrangères, permet d'éclairer l'université sur sa trajectoire en matière de recherche. Il a été réuni en 2015 et a produit un rapport qui servira de socle à l'élaboration de la stratégie recherche d'AMU pour la période 2018-2022.
- *Le comité de prospective stratégique* a vocation à éclairer l'établissement en matière de relation avec les milieux économiques, notamment les entreprises. Il sert de pont entre l'université et ces milieux sur des thématiques telles que le lien entre formation et emploi ou la politique de valorisation. Il s'est réuni 5 fois. Il est composé de dirigeants et de cadres issus d'entreprises considérées comme des acteurs majeurs du territoire.

D'autres instances associent des membres externes et des membres internes :

- *Le directoire de la formation* est composé d'enseignants reconnus pour leur engagement dans la formation, de représentants du monde socio-économique et d'étudiants. Sa vocation est d'aider l'établissement dans la construction de sa stratégie en matière de formation. Toutefois, le lancement du Schéma Directeur de l'Offre de Formation, qui mobilise, autour du vice-président Formation et dans une démarche projet, un grand nombre d'acteurs internes de l'établissement autour d'une réflexion prospective couvrant tous les champs de la formation (offre de formation, moyens associés...) a conduit, depuis 2014, à ~~moins~~ ne plus solliciter le Directoire.
- *Le directoire de la recherche* est composé, quant à lui, d'experts reconnus dans le domaine de la recherche et amène un appui à la réflexion sur la stratégie de recherche de l'université. Le directoire de la recherche a été largement associé à la préparation et aux travaux du COS de 2015.
- *Les conseils de perfectionnement des formations* associent des enseignants de l'équipe pédagogique à des professionnels du secteur concerné par chaque formation pour évaluer celle-ci et assurer une veille sur son adaptation aux attentes du monde socio-économique. Ils peuvent également proposer des orientations sur les contenus ou l'ingénierie pédagogique
- *Le comité de valorisation* réunit autour du vice-président Recherche et du vice-président Valorisation Innovation, les collectivités territoriales, la DRRT, la DIRRECTE, les EPST, les incubateurs, la SATT, la filiale de l'Université PROTISVALOR et les pôles de compétitivité. Sa composition permet une concertation à l'échelle du site sur les orientations en matière de valorisation des activités de recherche et de transfert de technologie et assure une veille sur l'articulation des différents outils dédiés à la valorisation.

Enfin, d'autres instances d'aide au pilotage ne sont constituées que de membres internes de l'établissement :

- *Le conseil d'orientation du système d'information (COSI)* : il réunit notamment autour du Vice-Président en charge du SI, la DGS et les directions centrales concernées, le SCD et les directeurs de composantes. Il a un rôle consultatif concernant les axes de développement du SI en cohérence avec le contrat d'établissement. Durant la période écoulée, il a notamment été sollicité sur l'élaboration et la mise en œuvre du schéma directeur du numérique.
- *Le comité d'orientation de la politique patrimoniale (COPPAT)* réunit, autour du Président et du Vice-Président en charge du patrimoine, l'ensemble des directeurs de composantes, la vice-présidente déléguée au développement durable et les équipes patrimoniales. Ce comité étudie tous les grands dossiers liés à la connaissance, au développement et à l'exploitation du patrimoine immobilier (CPER, schémas directeurs, chartes, ...).

Des instances nouvelles ont également été créées comme :

- *Le conseil d'orientation de la vie étudiante (COVE)*, qui permet d'associer étroitement les étudiants à l'élaboration de la stratégie et au développement des actions dans les différents domaines de la vie étudiante (culture, sport, handicap, ...).
- *La commission des relations internationales (CORI)*, qui réunit, autour du président et de la vice-présidente en charge des relations internationales, des représentants des collectivités et les directeurs de composantes, pour contribuer à définir une stratégie de développement des relations internationales en lien avec la stratégie formation et recherche de l'université
- *Le conseil d'orientation du développement durable*, ~~présidé~~ ~~associé~~ la vice-présidente ~~CA du conseil d'administration~~, ~~et~~ la vice-présidente déléguée au développement durable, ~~associe~~ l'ensemble des composantes et des services ~~à la définition pour proposer d'~~une stratégie de développement durable traduite ensuite dans des actions ~~concrètes portées par la gouvernance~~.
- *Le conseil d'orientation à l'égalité femme-homme* (élargi en 2016 à la lutte contre les discriminations) ~~présidé réunit par~~ la vice-présidente ~~CA du conseil d'administration et~~, la vice-présidente déléguée à l'égalité ~~femme-homme~~ et à la lutte contre les discriminations ~~réunit~~ et des représentants de toutes les composantes et directions pour proposer les actions à conduire.
- ~~— Les réunions des référents Handicap, des référents sportifs de haut niveau et des référents artistes de haut niveau permettent d'élaborer collégialement des actions homogènes au bénéfice des étudiants dans leurs secteurs respectifs.~~

Ces instances, par leurs analyses et leurs propositions, permettent aux conseils statutaires (CA, CAC, Commission formation, Commission recherche) de disposer des éléments nécessaires à l'exercice de leur rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement.

Depuis 2016, pour la nouvelle mandature, la gouvernance de l'établissement, qui a conservé le même mode de fonctionnement, s'est élargie à de nouveaux vice-présidents, fonctions créées en soutien d'axes de développement stratégique choisis par l'Université :

- vice-président en charge du partenariat avec le monde socio-économique
- vice-président en charge de l'Innovation Valorisation.

Cette deuxième période est notamment marquée par l'élaboration de plusieurs schémas directeurs majeurs :

- *Le schéma directeur du numérique (SDN)* est le plus avancé, puisque sa mise en œuvre a été initiée dès 2015. Son objectif est d'accompagner la transition numérique d'AMU.
- *Le schéma directeur de l'offre de formation* est en cours de préparation ; il permettra à l'établissement de disposer d'un outil actualisable d'élaboration et de gestion de l'offre de formation.
- *Le schéma directeur des ressources humaines (SDRH)* est également en cours : il vise à donner à l'établissement la capacité à définir une politique pluri-annuelle de ressources humaines, en lien avec sa stratégie de formation et de recherche et en conciliant une dimension collective et une dimension individuelle.
- Dans le domaine du *patrimoine immobilier*, un certain nombre de *schémas directeurs sectoriels* ont déjà été élaborés. D'autres sont en cours (pour Aix-en-Provence notamment). Ils permettront de

constituer le schéma directeur global de l'établissement en la matière, qui sera un outil puissant au service de l'établissement, dans le cas d'une éventuelle dévolution du patrimoine de l'Etat.

- *Le schéma directeur du handicap* définira la feuille de route de l'université en matière d'intégration du handicap sur quatre volets : les étudiants, les personnels, le patrimoine et les activités de recherche et de formation sur cette thématique. Il est étroitement articulé avec le SDRH et l'Ad'Ap (agenda accessibilité).

Ces schémas directeurs structureront les actions prioritaires qu'Aix-Marseille Université conduira dans les années à venir, dans le cadre d'une stratégie globale et coordonnée. Il conviendra d'y inclure un schéma directeur de la vie étudiante et un schéma directeur du développement durable.

L'organisation administrative et technique de l'université fusionnée a connu deux étapes :

- 1) *Une période transitoire de janvier 2012 à septembre 2014* : les services, placés sous une responsabilité unique, sont restés durant cette période répartis sur les différents sites de l'établissement, comme ils l'étaient préalablement à la fusion. Des procédures ont été mises en place durant cette période, tenant compte de cette répartition géographique.

En parallèle, une démarche projet a été réalisée pour construire les directions centrales d'AMU (administratives et techniques ; support et soutien), démarche conduite en interne, grâce à important travail collectif, mobilisant, autour d'une équipe projet, dix-huit groupes de travail réunissant 250 personnels, issus des directions centrales, des composantes et des services communs.

Cette démarche s'est appuyée sur le schéma d'organisation qui avait été adopté par les Conseils d'administration des trois universités avant la fusion dans un texte définissant les principes fondateurs de la future université, texte qui prévoyait une structuration à trois niveaux permettant de tenir compte de la taille de l'établissement et du nécessaire maillage qu'il implique :

- o Les directions centrales ont un rôle d'animation, de coordination, de veille juridique, de conseil et de mise en œuvre de la politique de l'établissement.
- o Les directions de campus, antennes délocalisées des directions centrales, auxquelles elles sont rattachées, permettent une mutualisation à l'échelle d'un campus, générant une masse critique seule susceptible d'apporter à tous un même niveau de compétences. Compte-tenu de la taille d'AMU, elles répondent au besoin de proximité.
- o Les composantes, dans les domaines administratif et technique, assurent les fonctions de pilotage auprès du responsable de la structure, la gestion des affaires générales et juridiques, l'animation des services transverses qui leur sont propres (communication, ...). Elles participent par ailleurs au fonctionnement général de l'université avec une interface importante et sont, à ce titre, systématiquement associées aux projets et groupes de travail.

Le projet, appelé « Origamu », prévoyait 7 étapes pour parvenir à la construction des nouvelles directions centrales :

- Etat des lieux
- Répartition des activités entre les trois niveaux de structuration (centre – campus – composantes) en ayant pour objectif la qualité du service rendu et la subsidiarité
- Dimensionnement des directions correspondant à la répartition des activités, en définissant à la fois le besoin en effectifs et en compétences
- Constitution des directions : publication des fiches de postes et affectations des personnels ; identification des locaux permettant le rassemblement des équipes
- Rédaction des procédures
- Elaboration de contrats de service : définition des engagements mutuels entre la direction (centre et campus) et chaque composante, sur la qualité du service à rendre, les délais, la fiabilité des données produites,
- Bilan de l'organisation mise en place.

Dans la phase de mise en place, le choix fait par l'établissement a été de n'imposer aucune mobilité géographique. Cet engagement a été tenu. 493 fiches de postes ont été diffusées ; plus de 600 agents ont exprimé des vœux. Parmi eux, 20% occupaient des fonctions qui n'étaient pas concernées par la nouvelle

structuration des services centraux (agents en composantes). Ce vaste mouvement a donc permis d'offrir également des opportunités d'évolutions fonctionnelles à certains personnels. Un accompagnement individuel a été mené auprès de tous les agents pour les aider à se positionner et un vaste plan de formation a été conduit pour assurer l'accompagnement et l'adaptation aux nouveaux postes.

Le choix de conduire ce projet après la fusion et de le réaliser en interne a présenté l'inconvénient de maintenir une situation de transition complexe de janvier 2012 à septembre 2014, mais il a également permis de faciliter la prise de décision lorsqu'elle était nécessaire (gouvernance en place, instances d'un seul établissement) et la création d'une culture d'établissement, marquée notamment par la gestion de projet, qui a permis une appropriation plus rapide et mieux partagée.

- 2) *Depuis septembre 2014*, tous les services administratifs et techniques ont été mis en place selon le schéma organisationnel prévu.

900 personnels ont été installés dans leurs locaux définitifs durant l'été 2014.

Le site du Pharo a été agrandi grâce à la mise à disposition de deux bâtiments supplémentaires par la Mairie de Marseille. Outre, la présidence, la direction générale des services, la direction de la communication et la fondation A*MIDEX, il accueille l'ensemble des directions centrales de support (Agence Comptable, Finances, Contrôle de Gestion, Audit et contrôle interne, Affaires Juridiques, Commande Publique) et la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV).

Sont installées à Aix-en-Provence (site Aix-Quartier des facultés) les directions centrales de soutien à la formation et à l'étudiant (DEVE, DRI, Formation tout au long de la vie).

Le suivi des contrats de service a été mis en place et donne lieu très régulièrement à des séances d'échanges sur les sites pour identifier avec les composantes les points de satisfaction ou de difficulté et régler ces derniers.

L'ultime étape du projet a été conduite au printemps 2016, permettant de dresser, de manière partagée, entre les directions centrales, les composantes et les unités de recherche, le bilan de l'organisation mise en place. Les conclusions générales qui en sont issues font état d'une organisation qui fonctionne, les ajustements nécessaires, assez peu nombreux, sont en cours de réalisation.

Cette expérience d'auto-évaluation a été considérée comme très positive par tous les acteurs et sera reconduite à deux ans, pour conserver cette capacité d'adaptation de l'organisation à des besoins en évolution.

Deux nouvelles directions centrales ont été créées en 2016 en lien avec les axes de développement de l'établissement :

- La direction de la formation doctorale, placée auprès du Collège doctoral, pour en structurer les actions et en améliorer la visibilité.
- La direction du partenariat avec le monde socio-économique, qui a vocation à regrouper les activités liées aux relations avec les différents acteurs des entreprises et du secteur social, la création d'un réseau des alumni, la coordination de la collecte de taxe d'apprentissage et la gestion de la Fondation AMU, de manière à pouvoir proposer aux entreprises un guichet unique d'entrée dans l'université.

L'animation des services est enfin un élément fort de structuration qui s'inscrit dans un objectif de culture commune, de fluidité et de transversalité :

- Trois séminaires annuels d'une journée réunissent les responsables administratifs des composantes et services communs avec les directeurs centraux. Ils permettent des temps d'échanges et l'apport de points de vue nouveaux (exemples : intervention sur les impacts de la réorganisation territoriale sur l'Enseignement Supérieur ; intervention de B. Dizambourg sur le management stratégique à l'université).
- Les directeurs des services centraux sont réunis de manière bi-mensuelle, pour un échange d'informations sur l'actualité de l'établissement et des services, de manière à permettre d'inscrire l'action des directions dans leur contexte.

D. L'affirmation de l'identité et la communication

Depuis sa création en 2012, Aix-Marseille Université n'a cessé d'asseoir sa nouvelle identité tant en interne qu'en externe pour faire naître auprès de ses acteurs un sentiment d'appartenance à la nouvelle université, assurer son rayonnement au niveau local, national et international ainsi que son attractivité auprès des étudiants, des personnels et des partenaires socio-économiques. Elle s'est appuyée sur une direction centrale et des référents communication dans les composantes pour une coordination des outils de communication interne et externe. Selon cette double approche, l'accompagnement des directions et des composantes se traduit ainsi au quotidien par la conception et l'exécution de nombreux supports de communication, une trentaine en moyenne par mois (rapports, plaquettes de présentation institutionnelles conçues en version bilingue français-anglais dès 2012 et réactualisées en 2016, productions audiovisuelles, soutien aux manifestations...) respectant l'identité universitaire tout en valorisant les spécificités de chacun.

En communication interne, 2012 a été l'année de la création des outils institutionnels et politiques nécessaires à la transmission d'informations et de valeurs en interne : une charte graphique et des visuels d'identification (notamment création des logo des composantes ; déclinaison de papeterie ; organigrammes) ; une lettre d'information politique «AMU-Info», une newsletter hebdomadaire d'événements et d'informations administratives, une newsletter mensuelle étudiante; un magazine institutionnel «La Lettre d'AMU» diffusé chaque mois sur tous les sites d' Aix-Marseille Université et à toutes les universités de France (chaque numéro est consacré à la présentation d'une structure interne d'AMU, rend compte de l'activité des conseils et relate des faits d'actualité scientifique et événementielle). Une plateforme numérique interne intrAMU a été mise en ligne en 2014 apportant aux personnels toute l'information institutionnelle dans un souci de totale transparence. Pour fluidifier l'information auprès des 75 000 étudiants sur 58 sites géographiques et pour garantir à tous la même actualité, des écrans vidéo ont été installés en 2016 sur l'ensemble des sites universitaires et certains CROUS, accompagnés d'une charte de diffusion d'actualités commune aux composantes et à la direction de la communication. Dans le même temps, une application web-mobile (AMU mobile) accessible depuis smartphone, tablette et portable, délivre de l'actualité personnalisée en fonction du profil de l'étudiant.

En communication externe, nous avons conçu un site web, évolutif, disposant d'une version anglaise et espagnole pour accroître notre visibilité auprès des internautes étrangers. Ce site, encadré par une charte web, a connu une refonte en 2016 avec une nouvelle page d'accueil et une nouvelle arborescence optimisant l'accès à l'information et dynamisant la navigation, une entrée par public et un moteur de recherche facilitant l'accès aux données multi-sites. Une signalétique identitaire a été installée aux entrées de campus et sur les sites, et une nouvelle signalétique directionnelle municipale, élaborée en lien avec les collectivités, impacte le territoire de la nouvelle identité universitaire.

Deux campagnes publicitaires successives (2013-2014 et 2015-2016) ont été conçues en interne et diffusées au cœur des villes de Marseille et d'Aix-en-Provence ainsi que sur les réseaux de transport en commun. Si la première campagne valorisait 5 secteurs disciplinaires et la professionnalisation des formations, la seconde véhicule les valeurs fortes identitaires de notre université : l'engagement dans la transmission des savoirs, le défi d'~~organiser~~-d'~~offrir~~ le meilleur pour toutes et tous, l'audace d'innover et l'ouverture au monde. La création d'une e-boutique a visé à renforcer le sentiment d'appartenance à une même communauté universitaire et de nombreux objets promotionnels ont favorisé la diffusion externe de notre nouvelle image.

Au-delà de l'élaboration annuelle de plans médias et de partenariats spécifiques, les relations sont quotidiennes avec les médias locaux et nationaux pour diffuser l'actualité ou des dossiers de fonds inscrivant AMU comme un partenaire reconnu.

Pour nous adapter aux changements culturels et technologiques et renforcer le contact avec nos étudiants, notre université a évolué vers une stratégie de communication numérique. Aix-Marseille Université a investi les réseaux sociaux/grand public et professionnels en diffusant de manière réactive un contenu ciblé. Il s'agit de valoriser AMU dans l'ensemble de ses missions et de sa communauté, tout comme chacune de ses composantes *via* des comptes officiels. Les pages Facebook, LinkedIn, Twitter, ResearchGate diffusent très régulièrement de l'actualité institutionnelle et événementielle.

Très régulièrement depuis 2012, l'événementiel anime la communauté universitaire et transmet les valeurs d'AMU *via* des salons et des cérémonies récurrents ou ponctuels (entre 30 et 60 par an) avec la volonté de favoriser le bien-vivre ensemble. La communication événementielle, *via* plans de communication, se fait en lien avec les composantes, services et **laboratoires structures de recherche** (signatures de conventions, inaugurations de bâtiments, remises de diplômes, Salons de l'étudiant, colloques scientifiques...) ou s'organise au niveau institutionnel (soirées annuelles académiques / scientifiques).

A titre d'exemple, dès février 2012, AMU a co-organisé et accueilli, pour la première fois à Marseille, le colloque annuel de la Conférence des présidents d'université (CPU) durant 3 jours. Afin de fédérer l'ensemble de la communauté universitaire autour de moments festifs, AMU a organisé en octobre 2016 un grand événement inédit, appelé à se renouveler annuellement : FESTIV'AMU. Convivial et porteur de nos talents, cet événement a invité durant 3 jours les personnels et les étudiants à penser, bouger et partager avec leur université. Rencontre littéraire avec un auteur honoré du Prix Goncourt, rencontres sportives parrainées par un médaillé olympique, et concert de l'orchestre symphonique composé d'étudiants et personnels d'AMU, représentation théâtrale d'étudiants ainsi que spectacle de danse étudiant, autant de moments fédérateurs qui ont placé l'université au cœur de la cité.

LA RECHERCHE ET LA FORMATION

A. La politique de recherche

Aix-Marseille Université fait partie des 18 universités françaises qualifiées universités de recherche intensive. AMU se caractérise par une masse critique et une qualité de son potentiel recherche où toutes les disciplines sont présentes. Ce potentiel s'appuie sur un socle de 130 structures de recherche dont 119 unités et est articulé autour de 23 grands champs disciplinaires.

Après quatre années d'existence de l'université unique, le bilan de la politique scientifique d'AMU est positif dans la quasi-totalité des missions qu'elle s'était engagée à remplir. L'excellence de sa recherche est attestée par la pérennisation de l'Initiative d'Excellence A*MIDEX et sa progression dans le classement de Shanghai (gain de 37 places depuis 2012).

Les objectifs fixés en matière de recherche, sur le plan de la co-gestion des structures de recherche en lien avec les partenaires EPST notamment, sont atteints. L'interdisciplinarité, qui était un des axes stratégiques de développement de notre université, liée à sa modernisation, est bien installée structurellement autour de 5 grands pôles interdisciplinaires et intersectoriels et affiche des résultats émergents. Par ailleurs, la politique de site en matière de recherche place notre université en position de chef de file en lien permanent avec nos partenaires locaux.

1. Une recherche structurée, soutenue et conduite en partenariat avec les EPST

1.1 La structuration

La recherche d'AMU s'effectue en étroite partenariat avec les principaux ESPT nationaux : CNRS, Inserm, IRD, INRA et aussi EPIC et écoles : CEA, EHESS, IFSTTAR... Elle partage avec eux la responsabilité de 80% de ses 130 structures de recherche (soit 104).

AMU développe, en effet, depuis plusieurs années avec tous les partenaires des unités et plus particulièrement le CNRS et l'Inserm, une dynamique commune en matière de recherche, induite par des opérations structurantes et des projets innovants : Contrat de Projets Etat/Région, contrats d'objectifs partagés, programmes d'investissements d'avenir, mutualisation de moyens autour de plateformes technologiques, etc... élaborés pour le site d'Aix-Marseille.

L'objectif commun a été de renforcer la visibilité et le rayonnement international de la recherche menée sur le site en consolidant ses secteurs d'excellence et en créant les conditions favorables à l'émergence de nouvelles thématiques à l'interface de plusieurs champs spécifiques au site.

Pour créer les conditions de réussite de cette ambition, AMU a signé des accords-cadres avec l'ensemble de ses partenaires qui établissent les conditions d'une stratégie scientifique concertée et une politique en matière de recherche partagée ; ces accords font également état du développement d'une politique

commune de valorisation de la recherche et d'une politique de coopération internationale convergente. Durant ce contrat, de nouveaux accords ont été signés avec le CEA, l'ECM et l'EHESS afin d'intensifier nos partenariats et de conforter notre politique de site avec l'ensemble des acteurs du territoire.

En termes opérationnels, le co-pilotage des unités de recherche, a conduit AMU à expérimenter l'ensemble des dispositifs de gestion partagée : la Délégation Globale de Gestion avec le CNRS, l'Inserm et l'INRA, le partage de gestion des ressources propres des unités de recherche avec le CNRS et l'Inserm, le Dialogue de gestion approfondi et partagé avec des unités « tests », des Plateformes de Services Partagés,... pour faciliter la gestion des unités mixtes et favoriser les échanges d'informations entre les tutelles des unités.

Concernant le lien formation-recherche, la recherche s'adosse par ailleurs à une solide formation doctorale: les 12 écoles doctorales d'AMU sont fédérées au sein d'un collège doctoral et s'appuient sur une direction de la formation doctorale créée en 2016. La mission d'insertion professionnelle des doctorants a été confortée : outre la poursuite de l'organisation annuelle de la semaine des Doctoriales, la participation des doctorants à la semaine AMU Entreprises organisée par l'université s'est renforcée ainsi que les modules de formation dévolus à la professionnalisation.

Face à la compétition internationale et pour répondre aux défis et enjeux sociétaux définis aussi bien sur les plans :

- **territorial** : *la Région a identifié des domaines d'activité stratégiques pour le développement économique du territoire*
- **national** avec *les plans d'action de l'agence de financement nationale pour la recherche*
- **européen et international** : *Défis affichés du programme H2020 et programmes des différents états*

AMU a choisi de structurer sa recherche autour de **5 grands pôles pluridisciplinaires et intersectoriels (PR2I)** correspondant aux 5 axes d'A*MIDEX dont la vocation est de faire émerger des projets interdisciplinaires et/ou intersectoriels :

- **Energie**
- **Environnement**
- **Humanités**
- **Santé et Sciences de la vie**
- **Sciences et technologies avancées**

L'une des premières actions de ces PR2I a été de coordonner en 2014 les réponses aux appels d'offres pluridisciplinaires d'A*MIDEX sur des thématiques émergeant des Pôles telles que **l'imagerie** pour les PR2I « sciences et technologies » et « sciences de la vie et de la santé », **les bioénergies** et **la fusion** pour le PR2I « énergie », la thématique **eau** pour le PR2I « environnement » et la thématique **patrimoine scientifique** pour le PR2I « humanités ».

Les PR2I ont été également les acteurs majeurs de la préparation de la visite du Comité d'Orientation Scientifique international qu'AMU a sollicité pour venir en septembre 2015 afin de conseiller et formaliser des recommandations sur la recherche du site d'Aix-Marseille et préconiser des évolutions à l'horizon 2025.

En effet, pour aider l'université dans l'auto-évaluation de ses activités de recherche, la politique de site a été examinée par un Comité d'Orientation Scientifique (COS), composé d'une quarantaine d'experts internationaux couvrant l'ensemble des champs disciplinaires de l'université.

Cette démarche de prospective scientifique a constitué une étape importante pour conduire une réflexion résolument stratégique, autour de la question du devenir de la recherche du site d'Aix-Marseille à l'horizon 2025.

Ce comité international s'est réuni en septembre 2015 pour la première fois depuis la fusion des universités du site et après la mise en place en 2012 de l'initiative d'excellence A*MIDEX, portée par AMU et ses partenaires institutionnels dans le cadre du Programme national d'Investissements d'Avenir (PIA).

Ces deux événements marquants font que le COS 2015 a pris en compte la recherche conduite par l'ensemble du site en associant à AMU tous les acteurs institutionnels de la recherche : CNRS, INSERM,

CEA, IRD, INRA, ECM, IEP, AP-HM..., démarche illustrant l'élaboration d'une stratégie de site commune et partagée.

Le comité, présidé par P. Busquin et co-présidé par J.C Lehmann (président du précédent COS 2006) a joué un rôle purement consultatif : il n'a pas vocation à évaluer les activités de recherche du site, mais porte un regard extérieur sur l'existant et sa dynamique d'évolution. Le fruit de ces travaux s'est concrétisé par **un rapport d'analyse et de recommandations** qui ont été exploitées par la communauté scientifique et la gouvernance de l'université pour définir un véritable schéma directeur de la recherche coordonnée avec nos partenaires et pour orienter la politique scientifique du site pour le prochain contrat quinquennal.

Enfin, la fonction de soutien au pilotage de la recherche d'AMU effectuée par la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) a évolué pour répondre au contexte de la fusion et offrir un service de qualité et de proximité aux unités de recherche localisés sur 5 campus à Marseille et Aix-en-Provence.

Ainsi, dans le cadre du déploiement en septembre 2014 de sa nouvelle organisation après un audit interne, la DRV a mis en place des services déconcentrés dans les campus (DRV campus) qui sont devenus les interlocuteurs privilégiés des unités et jouent le rôle d'animateur pivot, de la démarche d'accompagnement au quotidien des unités de recherche, notamment pour le montage de projets et la négociation des contrats, en lien avec les autres directions centrales et services communs.

Des mesures d'accompagnement et de simplification ont ainsi été mises en place pour « fluidifier la gestion des unités de recherche » : identification d'interlocuteurs spécifiques pour les unités dans les directions centrales, DRV, DAF et DRH, utilisation d'outils communs avec le CNRS (PUMA, Azur colloques, à venir : AGATE, TEMPO, Gestlab), délégation de signature aux directeurs d'unités, cartes achats et cartes affaires pour les directeurs d'unités qui le souhaitent, élaboration de guides et de procédures,...

1.2 Les moyens financiers

L'université a fortement renforcé son soutien à la recherche en augmentant de 25% en moyenne la dotation aux unités de recherche dès l'année de la fusion et l'a maintenu chaque année à hauteur de près de 11 M€, malgré un contexte financier national défavorable.

Cette dotation a été assortie de l'introduction de **critères de performance**. L'attribution de ce « bonus performance » correspondant à 15% maximum de la dotation totale a été appliquée depuis 2013 selon des critères liés à la politique de l'établissement et à l'activité recherche des unités : le respect de la charte des publications, l'application des recommandations de l'AERES et la capacité des unités de recherche à établir un budget consolidé. En 2015, un critère relatif à l'implication des unités dans les activités des PR2I a été ajouté.

Les appels à projets recherche lancés ont été complémentaires aux deux AAP émergence et innovation d'une part et interdisciplinarité d'autre part lancés en 2013 et 2014 par A*MIDEX. Ces fonds d'investissement recherche (FIR) ont été alloués sur projets pour l'organisation de colloques (170 K€ annuels), l'accueil de chercheurs invités (250 K€ annuels) et le soutien aux plateformes labellisées (400 K€ en 2016) par AMU et ses partenaires EPST.

En termes de ressources humaines, l'université a également souhaité favoriser les activités de recherche des maîtres de conférences nouvellement recrutés, en instaurant des modulations des services d'enseignement (décharge de 64 heures – 25 décharges sont accordées par an) pour que les MCF retenus puissent développer un projet émergent.

De même, parmi les critères d'attribution des CRCT (une vingtaine de semestres par an), AMU a introduit comme nouvelle priorité la préparation pendant cette période d'une candidature d'ERC.

Les dossiers d'avancement et d'attribution de la PEDR à AMU intègrent également des critères sur le portage de projets nationaux, européens (H2020) et internationaux.

1.3 La production scientifique

La production scientifique d'Aix-Marseille Université, en termes de publications, se rapproche de 5 500 publications par an dont 33,5% de co-publications européennes et 55 % de co-publications internationales.

Ce volume en constante croissance représente les publications indexées dans le Web of Science de Thomson Reuters, base de données qui privilégie les sciences exactes et la santé. Les Sciences Humaines et Sociales ne sont donc que très peu quantifiées dans le chiffre de 5 431 publications en 2015.

Cette progression est aussi qualitative : elle concerne le pourcentage des publications dans le top 10% mondial des articles les plus cités (15%), l'augmentation significative des « top articles » de « *l'essential science indicator* » de la base de données de Thomson Reuters, ainsi que le nombre d'articles publiés dans les revues Nature et Science (36 en 2015 par rapport à une moyenne d'une quinzaine sur les 4 années précédentes).

Cette évolution positive des publications a un impact direct sur les classements internationaux- Recherche puisqu'ils utilisent exclusivement cette source de données pour classer les universités.

Une **charte des publications** a été établie dès 2012 pour optimiser le repérage de ces publications dans les bases de données internationales, compatible avec les chartes des EPST.

Pour **réaliser** **suivre** ces activités et ainsi mieux **piloter** **accompagner** l'activité recherche et améliorer son rayonnement, une cellule « études bibliométriques » a aussi été créée en 2014 au sein de la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV). Dans certains secteurs en effet, les aspects quantitatifs et qualitatifs de la production scientifique sont un paramètre majeur dans l'évaluation de la recherche **des établissements**. Pour relever ces défis, cette cellule a pour missions de :

- veiller au respect de la charte des publications d'AMU par les scientifiques
- mieux maîtriser les critères des classements internationaux et répondre ainsi de façon pertinente à leurs exigences
- évaluer l'impact des programmes d'investissement d'avenir (A*MIDEX, LABEX, Equipex...) sur la qualité de la production scientifique d'AMU,
- mieux caractériser la recherche d'AMU en étudiant sa production par champs disciplinaires notamment

Par ailleurs, afin de faire de l'information scientifique et technique le bien commun de la communauté scientifique, l'université a créé dès 2013, **HAL-AMU**, archives ouvertes et gratuites pour les publications des enseignants-chercheurs d'AMU. Les dépôts effectués par les enseignants-chercheurs comprennent aujourd'hui plus de 30 000 articles, 51% de la production d'AMU (38% d'articles en texte intégral et 62% de notices) et en tout 3 800 documents (articles, brevets, communications à un congrès, chapitres d'ouvrages, posters, thèses...). Le pourcentage de dépôts dans HAL-AMU fera partie des critères d'attribution du bonus performance des unités de recherche en 2017.

1.4 Le comité d'éthique

AMU a mis en place un **Comité d'éthique** qui a pour mission de répondre aux interrogations des chercheurs, enseignants et personnels BIATSS sur les problèmes éthiques en matière de recherche qui peuvent se poser au sein d'Aix-Marseille Université. Lieu d'échanges pluridisciplinaires et de débat, le Comité a pour rôle de leur fournir un appui et des guides pour leurs réflexions. Le Comité d'éthique examine les conditions de réalisation des essais expérimentaux sur l'humain et des recherches expérimentales sur les comportements humains au regard des critères éthiques de l'information, du consentement des personnes se prêtant à la recherche et de la confidentialité des données. Près d'une centaine de dossiers ont été instruits depuis 2013.

1.5 L'IMéRA

L'Institut Méditerranéen de Recherches Avancées (IMéRA) est une fondation universitaire d'Aix-Marseille Université créée en janvier 2013, après 4 ans de fonctionnement sous un mode associatif. En tant qu'« Exploratoire Méditerranéen de l'Interdisciplinarité », cet Institut d'études avancées promeut les approches interdisciplinaires sans exclusive et selon les standards internationaux d'excellence scientifique.

L'IMéRA présente plusieurs spécificités :

- une politique active de pratiques interdisciplinaires privilégiant les interactions entre sciences « dures » et sciences humaines et sociales,

- la présence marquante et pro-active d'un axe arts-sciences,
- l'importance des questionnements relatifs au monde méditerranéen.

Les activités de l'IMéRA prennent principalement les formes suivantes :

- accueil de 20 à 30 résidents par an (durée de résidence entre 3 et 12 mois selon les appels à candidatures), ainsi que d'une ou deux équipes multidisciplinaires porteuses d'un projet collectif pour des séjours de courte durée (2 à 4 semaines). Les résidents développent leur propre projet de recherche en lien avec des équipes et des unités d'Aix-Marseille ;
- organisation, co-organisation ou accueil d'événements scientifiques de nature interdisciplinaire et de tout format (séminaires, cycles, ateliers thématiques, conférences, etc.) ;
- promotion et accueil de cours doctoraux interdisciplinaires dans le cadre du Collège doctoral d'AMU ;
- interface avec la recherche interdisciplinaire d'AMU, à travers les Pôles de recherche interdisciplinaires et intersectoriels (PR2I) dans les initiatives de recherche stratégiques de l'université, notamment en direction de la Méditerranée.

Les activités de l'IMéRA se sont amplifiées ces dernières années, comme l'illustrent les données quantitatives suivantes :

	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Résidents individuels	6	12	16	14	15	17	22
Mois-chercheurs	24	59	67	72	73	100	140
Activités scientifiques	28	37	41	30	30	77	100

2. L'Apport d'A*MIDEX

En matière de recherche, les axes stratégiques d'A*MIDEX, isomorphes à ceux d'AMU, sont le soutien, d'une part à la prise de risque scientifique pour l'émergence de thématiques innovantes, d'autre part à la recherche interdisciplinaire, notamment en écho à des demandes sociales et économiques. Deux fonds ont été consacrés à la dynamisation de la recherche sur ces axes. Bien sûr, ce sont les mêmes axes scientifiques qui sont poursuivis concernant les objectifs évoqués sous d'autres points : recherche partenariale, internationalisation et attractivité.

Le fonds « **Émergence et innovation** » a visé à soutenir la prise de risque, tant en recherche fondamentale que finalisée. La prise de risque n'est pas favorisée dans la pratique scientifique courante, qui privilégie davantage la publication assurée, ce qui n'est pas forcément le meilleur moteur pour des avancées significatives de la connaissance. Qu'il s'agisse de projets originaux par leur approche ou par leur thématique, tous les projets retenus présentaient un fort potentiel en termes d'innovation. Deux appels ont été lancés, l'un en 2013, l'autre en 2014. Ils ont suscité respectivement **21 et 34 candidatures**. Il y a eu **18 projets lauréats (7 en 2013 et 11 en 2014)** pour un financement global de **7 349 181 €**. La répartition des candidatures et des lauréats par axes thématiques est indiquée en annexe. L'axe Énergie (EN) est impliqué dans 7 projets, l'axe ~~Environnement, planète, univers (EPU)~~ dans 7 projets, l'axe ~~Santé et Sciences de la vie et de la santé (HLS)~~ dans 29 projets, l'axe ~~Sciences et technologies avancées (SAT)~~ dans 17 projets, l'axe ~~Sociétés, cultures, échanges Humanités (SCE)~~ dans 8 projets.

Le fonds « **Interdisciplinarité** » a visé à ouvrir ou conforter de nouveaux champs de recherche à l'interface des disciplines. L'interdisciplinarité est d'ores et déjà une démarche souvent revendiquée, parfois effective. Plusieurs unités de recherche d'AMU et de ses partenaires sont pluridisciplinaires avec l'objectif affiché de favoriser l'interdisciplinarité. Par ailleurs, c'est sur un devoir d'interdisciplinarité qu'ont été construits les projets LABEX. A*MIDEX a soutenu la recherche interdisciplinaire dans la mesure où elle est un foyer majeur des connaissances nouvelles et la voie la plus appropriée pour répondre aux défis scientifiques et sociétaux (tant en recherche fondamentale que finalisée). Dans le cadre d'une recherche **interdisciplinaire**, les concepts et méthodologies des différentes disciplines scientifiques sont intégrées pour résoudre une problématique de recherche commune dans une démarche de recherche elle aussi

commune, qui a le potentiel pour créer de nouveaux champs ou disciplines de recherche. Deux appels ont été lancés, l'un en 2013, l'autre en 2014. Ces deux appels ont suscité respectivement **28** et **34** candidatures, impliquant **604** personnes. Il y a eu **18** lauréats (8 en 2013 et 10 en 2014), pour un financement global de **6 199 729€**. La répartition des candidatures et des lauréats par axes thématiques est la suivante : l'axe Énergie s'est impliqué dans 9 projets, Environnement, ~~planète, univers~~ dans 13, ~~Sciences de la vie et de la santé~~ Santé et sciences de la vie dans 36, Sciences et technologies avancées dans 30, ~~Sociétés, culture, échanges~~ Humanités dans 16.

La question des ressources humaines a été considérée comme une priorité stratégique d'A*MIDEX : conçue et mise en œuvre comme un levier d'attractivité de talents. Elle est marquée par trois exigences : l'excellence, la proactivité et l'exo-recrutement, très prioritairement international. Cette politique a été conduite en concertation étroite avec les directeurs d'unité de recherche et dans un souci de complémentarité avec, d'une part la politique RH de chaque membre d'A*MIDEX, d'autre part les LABEX et autres programmes du PIA.

Notre politique des talents a eu trois objectifs.

Le **premier objectif** a été **d'attirer des chercheurs et enseignants-chercheurs de talent**, sur des **chaires junior** (étoiles montantes) et des **chaires seniors**, dans les **thématiques phares du site**. À cette fin, A*MIDEX a mis en place le dispositif des Chaires environnées, ainsi qu'une aide à l'installation (financière et logistique avec la Ville de Marseille). Depuis 2013, A*MIDEX a ainsi financé 25 chaires : 8 chaires junior « Etoiles montantes externes », ainsi que 17 chaires senior, avec un investissement total de plus de 10 M€.

Pendant la phase probatoire de l'IDEX, il s'est agi de financer pour 2 (à 3) ans le salaire (chercheurs contractuels) et/ou un package destiné à financer le projet de recherche des lauréats. Les Etoiles Montantes et Chaires senior sont sélectionnées par le Comité de Pilotage, après un **appel à candidatures**. La rémunération de ces Chaires est prise en charge sur crédits A*MIDEX et leur gestion (contrats de travail, crédits associés) est opérée dans le cadre de la fondation A*MIDEX.

Ont ainsi été renforcées par des recrutements de chercheurs prometteurs ou confirmés, les thématiques phares du site : physique des plasmas, astronomie, immunologie, infectiologie, biologie du développement, cancérologie, microélectronique et nanosciences, mathématiques, linguistique, droit international.

L'enjeu réside ensuite dans le **maintien sur le site** de ces chercheurs de talent en leur proposant des postes pérennes si leur intégration probatoire s'avère avoir été un succès. Un **schéma directeur RH pluriannuel** est en cours de définition à cette fin. D'ores et déjà, six chaires ont été allouées d'emblée sur poste permanent dans le cadre des campagnes d'emplois pérennes.

Un **second objectif** a consisté à **attirer des talents en devenir** (doctorants, post-doctorants). Deux procédures ont été utilisées. D'une part, un AAC Académie d'Excellence – Collège doctoral a conduit à recruter 27 doctorants en co-tutelle ou co-direction avec une université étrangère. Les dossiers, une fois sélectionnés par les Écoles doctorales et le Collège doctoral, ont ensuite fait l'objet d'une expertise internationale dans le cadre d'A*MIDEX : les lauréats ont été choisis par le Comité de Pilotage. D'autre part, 40 doctorants et 149 post-doctorants ont été recrutés dans le cadre des projets A*MIDEX labellisés par le COPIL lors des différents AAP (Émergence & innovation, interdisciplinarité, transfert, international) et AAC (Etoiles Montantes, Chaires). Dans ce cas, ce sont les porteurs de projets lauréats qui choisissent, la Direction exécutive d'A*MIDEX vérifie que le doctorant ou le post-doctorant proposé répond aux critères d'excellence et d'externalité requis. Chaque porteur ayant une obligation de résultat et non de moyens, il utilise ses propres réseaux pour recueillir des candidatures. Beaucoup ont utilisé le portail d'offre d'emplois scientifiques Academic Positions, avec lequel la Fondation A*MIDEX a conclu un partenariat.

Au total, on note que 85% des doctorants et post-doctorants recrutés sont "externes" : ils ont obtenu leur master hors Aix-Marseille pour les doctorants ; ils ont obtenu leur doctorat hors Aix-Marseille et ont occupé leur dernier poste à l'international pour les post-doctorants.

La rémunération des doctorants et post-doctorants est prise en charge sur les crédits A*MIDEX alloués à chaque projet lauréat. La gestion est opérée dans le cadre de la Fondation A*MIDEX.

Dans un contexte de forte mobilité des talents scientifiques, un **troisième objectif** a été de **maintenir et conforter les talents déjà présents sur le site** ("Etoiles montantes internes", ERC). Le Comité de Pilotage a décidé de soutenir les projets de recherche d'enjeu stratégique portés par ces chercheurs, ce qui se traduit par des **recrutements de post-doctorants ou d'ingénieurs de recherche**.

La politique RH d'A*MIDEX, systématisant l'excellence et l'externalité, constitue un facteur d'attractivité et de rayonnement. C'est donc un instrument à part entière de la **politique d'internationalisation** d'AMU et de ses partenaires.

Les **effets de levier obtenus en termes de ressources externes** sont multiples. Ils seront à mesurer à l'issue des projets (aucun des 25 contrats de chaires n'est encore arrivé à son terme) et ne peuvent que prendre de l'ampleur. Le retour sur investissement pour AMU et ses partenaires est d'ores et déjà effectif : bourses ERC starting, consolidator et advanced (9 des 19 nouveaux récipiendaires de bourses ERC depuis 2012 sont impliqués dans des projets A*MIDEX ou Labex, dont 2 "Etoiles montantes internes"), bourses Marie-Curie Cofund ou d'autres organismes de recherche français et étrangers pour les post-docs A*MIDEX et Labex, bourses doctorales de la Région, contrats industriels et européens apportés par les Chaires d'excellence, succès des titulaires de chaires aux appels à projets de l'ANR.

L'endorecrutement demeure l'exception dans la mesure où la règle mise en place par A*MIDEX a visé à maximiser l'exorecrutement de talents externes au site, une exigence parfois contraignante pour certains porteurs de projets et dans certaines disciplines, mais qui génère un changement culturel visant à favoriser l'attractivité du site. En effet, les règles d'A*MIDEX sont strictes dans la mesure où est également considéré comme « endorecruté » un personnel ayant soutenu sa thèse hors AMU mais dont le dernier contrat était avec un des établissements membres d'A*MIDEX sur le site d'Aix-Marseille.

L'endorecrutement n'est donc pratiqué par A*MIDEX qu'au cas par cas, selon des besoins spécifiques justifiés des projets, et dans le cas de post-doctorants de très haut niveau disposant d'une compétence spécifique et rare acquise en-dehors du site. Ces cas se sont présentés également dans le cadre des projets collaboratifs financés par le fonds de Transfert et la HIT, avec une exigence de technicité et de confidentialité qui a nécessité de procéder à des recrutements internes. Dans ces cas précis et sur argumentaire du porteur de projet, des dérogations peuvent être accordées à la règle d'externalité et ces personnels sont recrutés, soit comme post-doctorants soit exceptionnellement comme ingénieurs de recherche.

À ce jour, les endorecrutements au sens d'A*MIDEX représentent moins de 15% des recrutements de post-doctorants, et moins de 7% si on limite la définition des endorecrutements aux titulaires d'une thèse AMU.

B. La politique de formation initiale et continue

L'effort porté dans le domaine de la formation s'est développé dans plusieurs directions :

- la structuration institutionnelle de la formation,
- l'actualisation de l'offre de formation tout au long du contrat,
- l'adaptation des parcours de formation au niveau des étudiants,
- l'amélioration continue de la pédagogie,
- la mise en place de dispositifs de soutien et de valorisation,
- le développement de la formation continue.

1. La structuration de la Formation

A sa création, l'établissement a structuré la formation en secteurs disciplinaires et s'est doté d'un organe consultatif d'orientation de sa politique de formation : le Directoire de la formation.

1.1 Les secteurs de formation

Comme cela a été vu précédemment, les composantes de l'établissement sont statutairement regroupées en **5 secteurs disciplinaires et un secteur pluridisciplinaire** :

- secteur Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines : l'UFR d'Arts, Lettres, Langues et Sciences humaines, la MMSH, le Centre de Formation des Musiciens Intervenants ;
- secteur Droit et Sciences Politiques : l'UFR de Droit et de Science politique, l'IMPGT ;
- secteur Economie et Gestion : l'UFR d'Economie et de Gestion, l'IAE, l'Ecole de Journalisme et de Communication et l'IRT ;
- secteur Santé : les UFR de Médecine, de Pharmacie, d'Odontologie et l'Ecole Universitaire de Maïeutique Marseille Méditerranée ;

- secteur Sciences et Technologies : les UFR de Sciences, de Sciences du Sport, l'OSU Institut Pythéas, Polytech² Marseille ;
- secteur pluridisciplinaire : l'ESPE et l'IUT.

L'existence de ces secteurs disciplinaires permet d'organiser efficacement le suivi et la coordination des actions de formations durant le contrat ; ces secteurs définissent également les périmètres dans lesquels se conduisent les réflexions prospectives en matière de formation notamment celles en lien avec la construction de la future offre de formation de l'établissement.

1.2 Le Directoire de la formation

Afin d'orienter la politique de formation de l'établissement, un **Directoire de la formation** a été créé. Composé d'experts reconnus pour leur engagement dans la formation, de représentants du secteur socio-économique et d'étudiants, ce directoire a pour mission d'aider la gouvernance de l'université dans ses choix politiques et stratégiques en ce domaine. C'est un **organe d'évaluation et de proposition** qui rend compte régulièrement de ses travaux devant la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire de l'université.

Ce directoire a été opérationnel durant les deux premières années du contrat d'établissement et a produit **un rapport** intitulé « **Pédagogie universitaire et développement professionnel des enseignants - chercheurs à AMU – Réflexions et propositions pour systématiser la démarche qualité dans l'enseignement et pour (re)valoriser l'exercice du métier d'enseignant à l'université.** ». Ce rapport a été présenté et débattu en CEVU et a fait état de plusieurs propositions dont certaines ont été reprises dans le cadre de la politique de formation d'AMU. On pourra notamment citer : la mise en place de la prime d'engagement pédagogique, la mise à disposition des enseignants d'un dossier de valorisation pédagogique, la création d'un référentiel de compétences pédagogiques universitaires...

Le travail du directoire a été suspendu à la fin de l'année 2013 ; les travaux d'élaboration du schéma directeur de l'offre de formation (voir infra) lui ont succédé.

2. La politique de formation

L'offre de formation d'AMU a connu plusieurs évolutions significatives depuis le début de la contractualisation en cours.

2.1 L'évolution de l'offre de formation en réponse à des exigences règlementaires et/ou pédagogiques

Depuis la création de l'établissement et la mise en place des nouvelles formations L, Lp et M en septembre 2012, plusieurs transformations importantes de l'offre de formation ont été opérées tant au niveau des diplômes nationaux et des diplômes d'état en santé qu'au niveau des diplômes d'établissement :

- concomitamment à l'accréditation de l'ESPE d'AMU, quatre **mentions de masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF)** ont été créées (mention « 1^e degré », mention « 2nd degré », mention « Encadrement éducatif », mention « Pratiques et ingénierie de la Formation ») ; à cette occasion, plusieurs spécialités de préparation aux CAPES rattachées à des masters disciplinaires ont été transférées à l'ESPE et profondément transformées ;
- conformément aux textes issus de la réforme des études de santé, les **diplômes de formation générale (DFG) et diplômes de formation approfondie (DFA)** en sciences médicales, sciences pharmaceutiques, sciences odontologiques et maïeutique ont été progressivement déployés ;
- en accord avec la nouvelle nomenclature des intitulés de mentions de licence, l'établissement a adopté de **nouveaux intitulés nationaux pour 35 mentions de licence** ; ces mentions ont, elles-mêmes, été structurées en parcours-type ;
- quatre **campagnes annuelles 2013/2014/2015/2016 de modifications de maquettes** ont été conduites pour adapter au mieux les enseignements et la pédagogie – plusieurs centaines de modifications ont été opérées chaque année qu'il s'agisse de modifications d'intitulés d'UE, de

redistribution de crédits, de modifications de volumes horaires d'UE ou encore de mutualisations d'enseignements entre parcours ;

- plus de **350 diplômes d'établissement** émanant des 3 ex-établissements ont été **basculés dans les nouveaux formats** créés par l'établissement (Certificats d'université, Diplômes d'université, Certificats d'études supérieures universitaires, Diplômes d'études supérieures universitaires) ; plusieurs dizaines de nouveaux diplômes d'établissement ont été créés ;
- enfin 19 diplômes en partenariat international ont été créés – en plus de ceux existants – sous la forme de double-diplômes, de diplômes conjoints ou de délocalisations.

Les transformations décrites ci-dessus ont été réalisées avec **un souci constant de maîtrise de l'offre de formation**. Chaque proposition d'évolution a été évaluée non seulement au plan pédagogique, mais également sur le plan des moyens à mettre en œuvre tant en termes d'HETD qu'en termes de mobilisation des moyens administratifs et matériels. Des réunions régulières ont été organisées avec plusieurs directions de composante pour identifier les UE et parcours de formation à très faibles effectifs et envisager des solutions de mutualisation.

La description de l'offre de formation d'AMU est **stockée et mise à jour à partir de l'application « Référentiel de l'offre de Formation »** (ROF) de l'AMUE. Cette application articulée à des développements spécifiques à AMU permet d'afficher cette offre et de produire des fiches de formation qui précisent, pour chaque formation, l'objectif, le public visé, les conditions d'admission, la structure et l'organisation, les connaissances à acquérir, les compétences à acquérir, les stages et projets encadrés, les débouchés professionnels, les liens avec le milieu socio-économique, l'adossement à la recherche, les études à l'étranger et les contacts d'orientation.

2.2 L'attractivité des formations

L'initiative d'excellence A*MIDEX, dans le cadre de son « Académie d'excellence », a donné l'opportunité à l'établissement de mettre en valeur et de soutenir financièrement quelques parcours de formation, porteurs de projets pédagogiques particulièrement remarquables. Parallèlement, des efforts importants ont été déployés pour encourager les croisements de disciplines.

➤ *L'apport d'A*MIDEX : les formations labellisées « Académie d'excellence »*

Dispositif créé en 2013 dans le cadre d'A*MIDEX, l'Académie d'Excellence propose de mettre en avant les atouts de l'université **en termes de formation par rapport aux Grandes Ecoles**. L'Académie d'Excellence, qui fonctionne à la fois comme un label et une structure spécifique, se donne pour missions d'offrir une meilleure visibilité aux filières de formations les plus innovantes et attractives du site d'Aix-Marseille, de constituer un laboratoire d'expérimentations en matière d'innovation pédagogique et de soutenir l'internationalisation des cursus ainsi que la mobilité internationale des étudiants et enseignants-chercheurs.

A travers un appel à projets diffusé aux enseignants-chercheurs du site d'Aix-Marseille en 2013 et 2014, les équipes pédagogiques ont proposé des projets au regard des 8 critères suivants : innovation pédagogique, Internationalisation, Interdisciplinarité, Insertion professionnelle, Pertinence, Compétitivité, Sélectivité, Adossement Formation/Recherche.

L'Académie a ciblé en priorité les formations de 2^{ème} cycles (master) et 3^{ème} cycles (doctorat), mais un petit nombre de formations de 1^{er} cycle (licence) a été également inclus, de façon à attirer des étudiants à haut potentiel, dans une logique de filière d'excellence.

Après étude des candidatures par des experts internationaux et sur proposition d'un Comité Académique composé de référents internes et externes au site d'Aix-Marseille, le Comité de Pilotage d'A*MIDEX a labellisé 16 candidatures sur 31 :

- pour les licences et masters :
 - Licence Sciences et Humanités (L S&H)
 - Licence Mathématiques, Physique, Chimie et Informatique (MPCI)
 - Brain Master Program (BMP), Master de Neurosciences
 - Human'aix, Master Droit International et Européen, spécialité Actions et Droit Humanitaires

- International and European Environmental Law (IEEL), Master Droit International et Européen de l'Environnement
 - Munich Marseille Graduate School of Nanoscience (M2GSN), Master Matériaux spécialité Matériaux Avancés pour les Nanosciences et l'Energie (MANE), programme PhD track
 - Mediterranean Network of environmental training sites (Mednet), Master Sciences de l'Environnement Terrestre (SET)
 - Mediterranean-South e-Master of Public Health (MEDSe PubHealth), Master Santé Publique, Spécialités EISIS, MQERS, SPSD
 - Master in Global Innovation Management (MGIM, Master Management International de l'Innovation
 - Master of Maritime and Coastal Archaeology (Momarch), Master Archéologie et Histoire de l'Art, spécialité archéologie opérationnelle, terrestre et maritime
 - Master 2 Physique spécialité physique théorique et mathématique, astrophysique et physique des particules (P3TMA)
 - Master Europhotonics-POESII, Erasmus +
 - SPACE, Master Physique, spécialité rayonnement, énergie et spectroscopies
- pour les formations doctorales et multi-niveaux :
- Bio-Trail, Master 1 Développement et Immunologie et doctorat en Sciences du vivant
 - Integrative and Clinical Neurosciences (ICN), Programme doctoral en Neurosciences Intégratives et Cliniques
 - Fabrication Laboratory for Engineering Creativity CMI (FAB LAB - FLEC CMI), Cursus Master en Ingénierie CMI
 - **EcAMSE, L3 Economie, Magistère ingénieur économiste et Master "Aix-Marseille Sciences Economiques"**

➤ *les croisements de disciplines*

La création d'AMU a permis de réunir toutes les disciplines en un même établissement avec pour chaque discipline une très forte densité de compétences en formation et en recherche. Il s'agit pour l'établissement d'exploiter cette richesse **en fertilisant les parcours de formation par le croisement de disciplines**. Plusieurs actions ont été menées en ce sens depuis le début de l'actuel contrat d'établissement :

- les **mentions de licence « Mathématiques, Physique, Chimie et Informatique »** et **« Sciences et Humanités »** ont été déployées progressivement du L1 au L3 à partir de septembre 2012. Ces mentions de licence pluridisciplinaires s'adressent à des néo-bacheliers dont la motivation et les capacités de travail sont grandes. L'implication extrêmement importante des équipes pédagogiques, alliée à des effectifs étudiants resserrés et à un soutien renforcé dans le cadre de l'académie d'excellence de la Fondation A*MIDEX, a permis la mise en place d'un accompagnement très actif et innovant des étudiants dans ces deux mentions ;
- un nouveau parcours de formation de licence déployé sur trois années **« Création littéraire et cinématographique »** a été créé au sein de la mention « Lettres » ; les étudiants inscrits dans ce parcours reçoivent une formation qui articule des savoirs disciplinaires en lettres d'une part et en cinéma d'autre part (littérature, linguistique, histoire du cinéma, analyse de films) ; une partie des enseignements se fait en ateliers d'écriture et de cinéma pour pratiquer, comprendre et acquérir les mécanismes de création littéraire et cinématographique ;
- un travail a été initié en 2013 sur **la filière du « Livre »** impliquant trois composantes (IUT, FDSP et ALLSH) et regroupant plusieurs DUT, licences professionnelles et masters issus de domaines disciplinaires différents. L'objectif de ce travail a été de faire interagir toutes les formations de l'université conduisant aux métiers du livre en vue d'une restructuration de cette filière au sein de la future offre de formation ; les professionnels de la bibliothèque, de la librairie et de l'édition ont été invités à contribuer à cette réflexion prospective à l'occasion de plusieurs séances ; un travail similaire de mise en synergie est en cours concernant la **filière « Théâtre »** ;

- enfin, dans le cadre du schéma directeur de l'offre de formation, l'atelier « **Grouperments Interdisciplinaires de Formations Thématiques** » (**GIFT**) a été créé en 2015 avec l'ambition d'exploiter la richesse multidisciplinaire de l'établissement sur son volet formation. Il s'agit de faire émerger cinq à six pôles regroupant des formations de tous horizons sectoriels et disciplinaires autour de thèmes qui soient porteurs en termes d'insertion professionnelle et si possible « identitaires » pour l'établissement. Un GIFT se verra assigné des missions suivantes :
 - o programmer des événements communs à toutes les formations du pôle (séminaires de professionnels par exemple) ;
 - o réfléchir à la complémentarité pédagogique des différentes formations du pôle ;
 - o organiser des regroupements d'étudiants, des projets pédagogiques partagés ;
 - o faciliter la mobilité étudiante entre formations du pôle ;
 - o élaborer une communication commune auprès des lycées/étudiants d'une part et des professionnels d'autre part ;
 - o réfléchir à l'opportunité de créer des formations thématiques interdisciplinaires.

La mise en place de 6 GIFT a été récemment validée par l'établissement ; les thématiques sélectionnées sont les suivantes : « Vieillesse », « Risques », « Tourisme », « Mer et activités maritimes », « Big Data », et « Aéronautique ».

2.3 Des formations connectées avec le monde de l'entreprise

Une des ambitions fortes de l'établissement a été de faire en sorte que les formations qu'il abrite permettent aux étudiants diplômés de s'insérer facilement sur le marché du travail. Pour cela, il importe que ces formations soient lisibles et reconnues par les futurs recruteurs et donc qu'un partenariat fort se construise entre AMU et le monde de l'entreprise. De nombreuses initiatives ont été entreprises dans cette perspective

- L'établissement a inscrit la nécessité de créer des conseils de perfectionnement en appui des formations dans l'article 41 de ses statuts et un texte de cadrage précis concernant la constitution et le fonctionnement de ces conseils a été adopté dans les instances centrales. Ce texte de cadrage a été le point de départ d'une généralisation des conseils de perfectionnement dans les composantes de l'établissement. Celui-ci compte désormais **151 conseils de perfectionnement** se répartissant de la manière suivante (secteur Sciences : 47, secteur Droit et Science politique : 30, secteur Economie-Gestion : 21, secteur Santé : 6, secteur ALLSH : 4, secteur pluridisciplinaire : 43). Ces conseils de perfectionnement sont pour 50% d'entre eux rattachés à des spécialités ou parcours types, 35% à des mentions, 11% à des filières L-M disciplinaires ou thématiques et 4% à des portails de formations (L1 ou M1).
- Plusieurs **parcours de formation** ont été transformés ou créés **en alternance** à l'IUT, la FDSP, la FEG, **la Faculté des Sciences** et l'IMPGT ; l'IUT se distingue tout particulièrement en la matière : 9 spécialités de DUT (sur 18) et 36 licences professionnelles (sur 44) sont proposées en alternance. Dans cette composante, le contrat de professionnalisation apparaît comme une étape intermédiaire à la mise en place d'une formation en apprentissage, laquelle est le plus souvent obtenue soit par une ouverture de groupes délocalisés soit par une extension de périmètre.
- L'établissement organise chaque année une « **Semaine AMU-entreprises** » dont un des principaux objectifs est de rapprocher les formations d'AMU et le monde de l'entreprise ;
- une **trentaine d'accords-cadres** a été signé avec des groupes d'envergure : Bull, Sogeti High Tech, CapGemini, Airbus Helicopters, la CMA-CGM, EDF, la CEPAC, ONET, Veolia, Orange, Safran, St Microelectronics, ...

2.4 Un schéma directeur de l'offre de formation en cours d'élaboration

Depuis février 2015, notre établissement élabore son schéma directeur de l'offre de formation. A cet effet, 11 ateliers ont été constitués :

- des **ateliers de champ disciplinaire** ayant pour objectif de définir les axes d'évolution de l'offre de formation d'un champ disciplinaire donné ; les cinq champs disciplinaires concernés sont : Sciences et technologies, Santé, Arts Lettres Langues et Sciences Humaines (ALLSH), Droit et Sciences politiques, Economie-Gestion ;

- des **ateliers « transverses »** visant à établir des préconisations sur un sujet donné, transversal aux six secteurs de formation ; les sujets sélectionnés pour la première version du SD-OF sont : les licences professionnelles, la FOAD, la formation continue et l'alternance, les Groupements Interdisciplinaires de Formations Thématiques (GIFT) ;
- des **ateliers « ressources »** ayant vocation à définir des cadrages qui viendront en soutien des travaux des ateliers de champ disciplinaire et des ateliers « transverses » ; il s'agit de l'atelier «Maîtrise de l'offre de formation » et de l'atelier « Référentiels de formation ».

Le travail d'élaboration de ce schéma directeur s'étale sur une durée de 2 ans, à raison d'une réunion par mois ouvré pour chacun des onze ateliers. Trois étapes jalonnent ce travail :

- une **étape d'état des lieux** des formations et des pratiques pédagogiques au sein d'AMU qui s'est achevée en février 2016 (mars 2015 – février 2016) ;
- une étape de définition des **axes stratégiques** qui intègre dans la réflexion les avis et recommandations d'acteurs internes à AMU en lien avec la recherche et les relations internationales ainsi que les éclairages apportés par les partenaires institutionnels et professionnels de l'établissement. Cette étape qui s'est achevée en septembre 2016, a intégré également la prise en compte des retours d'expériences et des choix stratégiques d'établissements comparables à AMU (mars 2016 – septembre 2016) ;
- une étape de **propositions et de priorisation**, prenant en compte les éléments recueillis lors des étapes précédentes et des cadrages fournis par les ateliers « transverses » (étape en cours).

3. Une politique pour la réussite du plus grand nombre

L'établissement a construit des dispositifs permettant d'accompagner les étudiants quel que soit leur niveau.

3.1 La lutte contre l'échec

Plusieurs composantes de l'établissement organisent en début de cycle des **tests de positionnement**. Ces tests évaluent le niveau des étudiants en langue, en informatique ou dans d'autres disciplines de base telles que les mathématiques. Certains tests évaluent des compétences plus basiques comme la capacité de l'étudiant à s'exprimer à l'écrit ou à raisonner face à des problèmes de logique ou de calcul. Quelle que soit leur forme et ce qu'ils évaluent, ces tests permettent de positionner chaque étudiant dans sa promotion et ainsi de proposer des dispositifs d'apprentissage adaptés. Certaines composantes, comme la Faculté d'Economie et de Gestion, organisent des groupes de niveau de manière à offrir des rythmes et des exercices adaptés à un public homogène. D'autres composantes s'attachent à équilibrer la représentation des différents niveaux de maîtrise d'une discipline au sein de chaque groupe de TD ; c'est le cas de la Faculté des Sciences qui met en place un test de positionnement (mathématiques, physique, chimie) et une UE « passerelle en mathématiques » sur les trois premières semaines de ses formations de licence permettant d'orienter les étudiants, en fonction de leurs résultats, vers le tutorat. Les étudiants en difficulté peuvent aussi suivre des enseignements d'auto-formation afin de mieux appréhender les notions les plus difficiles abordées en cours.

Le recours au **contrôle continu** (partiel ou intégral) et/ou l'organisation régulière de devoirs sur table (rythme hebdomadaire dans le cas des licences de la Faculté d'Economie et de Gestion) a également permis de lutter contre l'échec. Ces modalités de contrôle des connaissances exigent de la part de l'étudiant un travail régulier. Elles permettent à l'étudiant de compenser des « accidents » d'apprentissage en étant soumis à plusieurs épreuves dans le semestre. L'application de ces dispositifs a permis d'augmenter significativement le taux de réussite dans certaines composantes. C'est notamment le cas à la Faculté de Droit et de Science Politique où le taux moyen de réussite en première année de licence pour le site d'Aix-en-Provence a fortement augmenté.

On signalera par ailleurs un dispositif particulièrement innovant mis en place par la Faculté de Sciences et soutenu par A*MIDEX, intitulé « **Ascenseur social** » (AS) et dont l'objectif est de donner aux élèves issus de trois lycées de Marseille situés en zone sensible (lycée Victor Hugo, lycée St Exupéry et lycée Diderot), les mêmes chances de poursuivre des études supérieures qu'aux autres lycéens. Ces lycéens ont une

probabilité de réussite jusqu'à 30% inférieure aux autres. Le projet AS de la Faculté des Sciences ambitionne de lutter contre ces inégalités et de proposer à ces bacheliers des séries scientifiques des clefs de réussite et un encadrement spécifique dans leurs études supérieures. Ce projet s'appuie sur des équipes pédagogiques d'enseignants du secondaire et du supérieur qui travaillent de concert pour réduire les difficultés des étudiants ciblés.

L'établissement a souhaité davantage formaliser et organiser les réorientations des étudiants reçus-collés de PACES vers les autres formations de licence de l'établissement. Un forum des **réorientations PACES** est organisé chaque année et accueille 700 étudiants. Le nombre de réorientations recensées depuis 2012 est de 1 100 étudiants dont 75% sont réorientés dès le L1 en S2 d'une licence d'une autre composante.

Enfin, la signature de conventions entre AMU et les lycées à CPGE de l'académie a permis une sécurisation des parcours d'élèves préparatoires en difficulté.

3.2 Des Parcours Adaptés pour les étudiants les plus performants

Les composantes entendent également accompagner les étudiants les plus performants au plan académique en leur proposant des **parcours renforcés** afin de maintenir leur motivation et leur intérêt tout au long du cursus de licence. A la Faculté de Droit et de Science politique, les bacheliers « mention très bien », s'inscrivant en première année de licence, se voient proposer d'intégrer l'académie de Droit. Celle-ci est associée à un diplôme d'établissement étalé sur quatre années offrant des enseignements complémentaires sous forme de séminaires d'excellence. A la Faculté d'Economie et de Gestion, le parcours Honneur de licence se déploie sur trois années en intégrant une à deux UE non créditées en complément du cursus normal pour les étudiants les plus motivés. **AMU a également développé des parcours CMI (cursus master ingénierie), qui sont passés de 4 à 9 au cours du contrat, dont 4 de plus à la Faculté des Sciences et 1 en Faculté des Sciences du Sport.** Par ailleurs, la Faculté des Sciences a mis en place un dispositif particulièrement innovant de sensibilisation à la recherche dès la première année de la licence.

4. Un processus continu d'amélioration de la qualité de la pédagogie

L'engagement de l'établissement à développer une pédagogie de qualité s'est traduite par la mise en place d'un **service dédié à l'innovation pédagogique** : « Le Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation ». Ce service regroupe plusieurs missions :

- la mission d'évaluation des enseignements et des formations en lien avec l'observatoire de la vie étudiante,
- la mission de développement des TICE,
- la mission de formation des enseignants.

Une nouvelle mission en charge du développement de l'approche programme et compétences (APC) a été créée durant l'année 2015, dans le cadre des travaux du schéma directeur de l'offre de formation.

Ces différentes missions sont conduites par des chargés de mission, rattachés à une vice-présidence déléguée au CIPE, elle-même sous la responsabilité de la vice-présidence Formation. Ces missions s'appuient sur une équipe technique constituée de 10 ingénieurs pédagogiques.

Depuis sa création, le CIPE est chargé de mettre en œuvre de nombreuses actions, principalement orientées vers les enseignants et leur mission pédagogique. On retiendra notamment :

- l'accompagnement, du conseil, du soutien,
- le développement de projets pédagogiques,
- la formation pédagogique initiale et continue et de la formation aux TICE,
- la participation à l'instruction et l'expertise des dossiers FIP et PEP (voir infra),
- les relations avec les réseaux pédagogiques externes,
- l'évaluation des enseignements et des formations,
- une veille sur les méthodes pédagogiques innovantes,
- un accompagnement en recherche-action en pédagogie universitaire.

Un colloque est organisé annuellement par le CIPE à l'attention de tous les enseignants et enseignants-chercheurs d'AMU autour de thématiques variées telles que : l'évaluation des formations, les innovations pédagogiques, les pédagogies actives, la recherche-action en pédagogie...

4.1 La formation des enseignants et l'innovation pédagogique

L'établissement établit chaque année un catalogue de séminaires de formation à la pédagogie universitaire **à l'attention des doctorants contractuels** d'une part et des **enseignants et enseignants-chercheurs** d'autre part. Pour l'année 2016, les thématiques proposées sont les suivantes :

- « Entrée dans le métier »,
- « Didactique universitaire 1 »,
- « Didactique universitaire 2 »,
- « Prévoir et organiser son enseignement »,
- « Ingénierie de la formation »,
- « Apprentissage et pratique d'enseignement »,
- « Evaluer les apprentissages des étudiants »,
- « Gestion du travail en groupe d'étudiants »,
- « Le tutorat dans la mise en œuvre des enseignements »,
- « Communiquer et interagir avec les étudiants / Affirmation de soi, Communication »,
- « L'enseignement par APP »,
- « Elaboration du DVP : des stratégies rédactionnelles ciblées »,
- « Adaptation à la diversité des publics : Handicap »,
- « Adaptation à la diversité des publics : étudiants étrangers »,
- « L'université et l'éducation au développement durable ».

Ces séminaires sont affichés sur le site internet du CIPE et les doctorants et enseignants ont la possibilité de s'y inscrire en ligne. Chaque séminaire est proposé sur deux sessions différentes sur les sites d'Aix-en-Provence et de Marseille. Le volume global des heures de formations est de 800 heures pris en charge par une vingtaine de formateurs.

Ces formations se sont déployées comme suit depuis le démarrage du contrat d'établissement :

- 2012/2013 : 195 Doctorants et 22 enseignants,
- 2013/2014 : 258 Doctorants et 168 enseignants,
- 2014/2015 : 224 Doctorants et 176 enseignants,
- 2015/2016 : 167 Doctorants et 60 enseignants.

Par ailleurs, **deux diplômes d'établissement de pédagogie universitaire**, l'un dans un format court « CESU », l'autre dans un format plus approfondi « DESU », sont désormais proposés et permettent aux doctorants et enseignants qui s'y inscrivent d'approfondir le développement de leurs compétences en pédagogie universitaire.

Les formations à la pédagogie ainsi que le soutien apporté par les ingénieurs pédagogiques du CIPE sont des vecteurs importants d'accompagnement à **l'innovation pédagogique**. Cette dernière se manifeste dans tous les secteurs de formation d'AMU **sous des formes variées** : nombreuses expérimentations sur les APP en faculté des Sciences, expérimentation de classes inversées à l'IUT, à l'IAE et en Faculté des Sciences, mises en situation d'étudiants dans le cadre d'appels d'offres fictifs à l'OSU et à l'IMPGE, mise en place de séminaires in situ (par exemple en milieu carcéral pour les séminaires de criminologie à la FDSP), jeux d'entreprises, concours de plaidoirie, recours grandissant à l'enseignement par simulation dans les facultés de santé... Ces innovations sont, pour un certain nombre d'entre elles, soutenues par le Fonds d'Intervention Pédagogique de l'établissement.

4.2 Les TICE

Les actions de l'établissement dans le domaine des TICE se sont déclinées suivant plusieurs axes que l'on esquisse dans ce qui suit.

- *Le déploiement de dispositifs numériques et la promotion de leurs usages pour l'enseignement*

La fusion des plateformes de cours en ligne des trois ex-universités a été réalisée dans les deux premières années du contrat, donnant lieu à l'ouverture de la **plateforme de cours en ligne** d'AMU : AMeTICE. Lors de l'année universitaire 2015-16, AMeTICE a accueilli plus de 5 200 cours, 4 073 comptes enseignants et 59 800 comptes étudiants.

En lien avec le schéma directeur du numérique et au sein de groupes projets, de nouveaux dispositifs numériques pour l'enseignement sont proposés parmi les technologies émergentes et conformément à la politique de l'université en la matière. A ce jour, les outils et dispositifs numériques pédagogiques mis à disposition des enseignants sont les suivants :

- les outils de Webconférence tels que Adobe Connect (en 2015/16 : 16 enseignants, 169 salles de classe virtuelle, 440h dispensées),
 - une expérimentation de BigBlueButton (en 2015/16 : 11 enseignants ont testé le dispositif),
 - une plateforme de cours en ligne AMeTICE,
 - un e-portfolio EfoliAM (Socle Mahara),
 - des systèmes de vote électronique,
 - divers logiciels : scénarisation et conception de cours en ligne (Scenari), présentations sonorisées
- ...

Des actions de communication et d'information sont régulièrement menées concernant les usages attachés à ces outils et dispositifs ; à titre d'exemple, les « **Café'TICE** », sont des espaces d'échanges et de partage sur l'usage du numérique par les enseignants de l'université. Entre 5 et 7 sessions de Café'TICE sont organisées annuellement depuis 2013, accueillant chacune entre 7 et 25 enseignants, pour un total de 19 sessions en tout et 250 participants. Le site web du CIPE permet aussi la diffusion d'informations et d'actualités concernant l'usage du numérique dans l'enseignement supérieur.

A partir des moyens apportés dans le cadre du SDN et à l'appel à projets Créa-MOOC de 2014, le CIPE s'est doté d'**une structure de production et de diffusion de ressources audiovisuelles** pour l'enseignement.

- *Accompagnement des enseignants à l'usage pédagogique des dispositifs numériques*

Des séminaires de formation sont proposés concernant l'usage pédagogique des dispositifs numériques. Les enseignants engagés dans la conception de MOOC sur la plateforme FUN bénéficient d'un accompagnement par les ingénieurs CIPE. Depuis 2014, **4 MOOC ont été conçus** par des équipes pédagogiques d'AMU et avec le soutien d'A*MIDEX :

- « Astrophysique : du système solaire au big bang », ouvert en 2015 avec plus de 4 700 inscrits. Une deuxième session est prévue à l'automne 2016 ;
- « Le langage entre nature et culture », ouvert en 2015 avec plus 4 800 inscrits, puis en 2016 avec plus de 5 500 inscrits ;
- « Neurophysiologie cellulaire 1 : Comment les neurones communiquent », ouverte en 2016 avec 4 590 inscrits ;
- « Le paludisme » qui ouvrira en janvier 2017.

Par ailleurs, l'université adhère à cinq Universités Numériques Thématiques (UNT) : UNISCIEL, UOH, UNF3S, UNJF et IeL.

Outre les actions de formation et d'accompagnement aux enseignants, la mission TICE organise **le stage PracTICE** de pré-rentrée qui vise à former les étudiants primo-arrivants à AMU à l'usage de leur Environnement Numérique de Travail (ENT). En 2015, un total de 290 heures de formation a été dispensé sur la période de septembre à novembre 2015, dont 265 heures de TD (133 sessions) et 25 heures d'amphi (39 sessions), pour plus de 11 000 étudiants sur l'ensemble des campus de l'université.

- *Développement et soutien de la formation à distance*

Fort de l'expérience acquise au sein de plusieurs composantes, le développement et le soutien de la formation à distance sont menés à partir de deux groupes projets : l'un dans le cadre du SDN « soutenir la formation à distance » depuis 2014, l'autre, dans le cadre du Schéma Directeur de l'Offre de Formation depuis 2015.

Les propositions de ces deux groupes ont permis d'identifier le périmètre exact de l'offre de formation à distance d'AMU et de renforcer les dispositifs nécessaires au fonctionnement de cette offre. Plusieurs autres travaux sont en cours dont les principaux sont :

- la rédaction d'un guide et d'une charte de la formation à distance à AMU,
- l'expérimentation de trois dispositifs de Webconférences, permettant de répondre aux exigences du « présentiel à distance » : Adobe Connect, Big Blue Button et AMUskype.

4.3 L'approche par compétences et le lancement du réseau RÉNAPS'up (Réseau National des Approches Programme du Supérieur)

AMU a lancé début 2016 une **large expérimentation « Approche par compétences »** en faveur de la transformation pédagogique de son offre de formation, impliquant ainsi 14 composantes d'AMU et l'IEP d'Aix-en-Provence.

Dans le même temps, AMU s'est rapproché d'autres établissements connus pour avoir impulsé la même démarche (universités de Lorraine, Nantes, Bordeaux, Grenoble-Alpes, UPEC, UPEM, ...). L'idée de créer **RÉNAPS'up** est alors née du constat suivant : les établissements d'enseignement supérieur partagent les mêmes difficultés, font face aux mêmes besoins en termes de méthodologie, d'accompagnement et de formation des enseignants, de nouveaux outils pédagogiques ou de pilotage. A la fin du mois de juin 2016 à Paris, la chargée de mission « APC » d'AMU a réuni 30 représentants de 20 établissements (15 universités et 5 grandes écoles) pour définir les missions, objectifs et modalités de fonctionnement de ce nouveau réseau national. RÉNAPS'up a passé avec succès la seconde phase de sélection pour l'AMI 2016 portant sur la transformation numérique.

4.4 L'évaluation des formations et des enseignements

L'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants a fait l'objet d'une attention particulière depuis la création de l'établissement. Des cultures différentes existaient en la matière dans les trois ex-universités fusionnées. Un groupe de travail dédié ainsi que de nombreux échanges en CFVU ont permis de dresser un inventaire des bonnes pratiques ayant eu cours avant la fusion. Deux textes ont été approuvés : le « **guide des références de l'EFEE** » qui rappelle les engagements de l'établissement dans le cadre de l'EFEE et le « **guide opérationnel de l'EFEE** » qui décrit les **quatre étapes de l'évaluation** : (1) l'élaboration et la définition du projet annuel formalisées dans la « feuille de route annuelle » de l'EFEE, (2) la mise en œuvre opérationnelle des enquêtes auprès des étudiants, (3) l'exploitation des résultats à l'issue des enquêtes et l'identification des évolutions à conduire, (4) la mise en œuvre et la consolidation des évolutions.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, un effort a été entrepris par l'OVE en matière d'évaluation des formations conduisant notamment à multiplier par 6 le nombre d'UE concernées et à étendre le nombre de composantes visées par le dispositif. ~~Le tableau ci-dessous décrit l'évolution du dispositif de passation des enquêtes entre 2013 (année de mise en place) et 2016.~~

	2013/14	2014/15	2015/16
Etudiants interrogés	18 101	21 342	17 711
Taux de réponse	sem. impairs : 33% sem. pairs : 34%	sem. impairs : 55% sem. pairs : 29%	sem. impairs : 52% sem. pairs : 52%
Composantes	7	9	12
Enseignants impliqués	591	1 099	1 274
UE évaluées	661	1 861	3 604
Enquêtes organisées	244	404	554
Part des enquêtes en présentiel	42%	37%	54%
Nbre questionnaires	151	168	133
Nbre de rapports adressés	1 117	1 570	4 019

Des tris à plat sont envoyés chaque année par l'Observatoire de la Vie Etudiante aux responsables de formation et aux enseignants. L'OVE produit et transmet également un rapport à chaque direction de composante contenant des analyses plus approfondies s'agissant de l'évaluation de leurs formations.

5. L'implication des enseignants-chercheurs et les moyens humains, financiers et techniques au service de la formation

5.1 Le soutien aux enseignants

L'établissement a mis en place une déclinaison AMU du **référentiel national des équivalences de service** et a défini les fonctions éligibles à la **prime de responsabilité pédagogique**.

Une **prime d'engagement pédagogique** (PEP) a été mise en place durant l'année 2015 ; cette prime permet de reconnaître et de valoriser l'investissement pédagogique d'un enseignant considéré dans sa situation d'enseignement ; en cela, la PEP se distingue :

- de la PRP qui valorise la prise de responsabilités ;
- des EQS qui comptabilisent dans le service de l'enseignant le temps pédagogique passé en « non présentiel » ;
- du dispositif d'avancement au grade qui apprécie l'implication de l'enseignant au travers d'un large éventail d'items dont certains n'ont pas de lien direct avec la pédagogie.

Le montant de la PEP est fixé à 2 000 euros. Les critères et modalités d'attribution de la PEP s'appuient sur huit des dix compétences répertoriées dans le cadre **du référentiel de compétences pédagogiques universitaires** développé par l'établissement (en ligne à l'adresse suivante) :

http://deve.univ-amu.fr/sites/deve.univ-amu.fr/files/cfvu_deliberations/2014_06_12_01_referentiel_de_competchances_pedagogiques.pdf

Le CAC restreint délibère sur les dossiers candidats à la PEP sur la base d'une expertise conjointe du CIPE et d'une commission *ad hoc* composée d'élus de la CFVU. 78 enseignants et enseignants-chercheurs (pour 192 candidatures) ont bénéficié d'une PEP depuis la mise en œuvre de ce dispositif.

5.2 Le fonds d'intervention pédagogique

Le **Fonds d'Intervention Pédagogique** (FIP) a été mis en place pour valoriser les initiatives innovantes et d'envergure dans le domaine de la formation et de la pédagogie. Les dispositifs financés visent à renouveler les méthodes d'enseignement et de suivi des étudiants, et doivent faire état d'un potentiel important de diffusion à l'échelle de l'établissement. Doté de 100 000 euros pour l'année 2014, puis de 200 000 euros à partir de l'année 2015, le FIP s'adresse à toutes les composantes de l'établissement. La Commission Formation et Vie Universitaire de l'établissement se charge de la sélection des projets. Compte tenu du caractère structurant et ambitieux que doivent démontrer les projets candidats, le nombre de propositions retenues est limité à une dizaine de projets par an.

Le tableau ci-dessous établit un récapitulatif des dossiers retenus dans le cadre du FIP, depuis sa création :

Intitulés des projets	Composantes	Montants accordés
Amorce » (Histoire)	ALLSH	14 432,00 €
Sém. criminologie en milieu carcéral	FDSP	10 000,00 €
QU@NT e-learning	IAE	23 640,00 €
OCEANOMED	OSU-Pythéas	23 979,48 €
Mathématiques vidéo	Sciences	27 800,00 €
Captation en Rich Média	ESPE	18 000,00 €
Sport-santé et handicap	FSS	10 900,10 €
Intégration du numérique	IUT	24 000,00 €
AMSTERE	IUT	17 550,52 €
SIBISA	Médecine	28 320,00 €
Outils pédagogiques pour la FI/FC	Médecine	10 415,24 €
ENVIRO - PASS	OSU - Sciences	17 020,14 €
Plateforme Pédagogique	Polytech	28 300,00 €
TP de physio. animale /neurosciences	Sciences	23 544,00 €
Plateforme d'automatismes ...	Sciences	21 950,00 €
Partage d'Expérimentations.	ALLSH	31 169,44 €
Techniques musicales et audio_num	ALLSH	17 556,00 €
Analyse et mesure de la préhension	FSS	30 066,77 €
transPOC IUT	IUT	22 000,00 €
ED/TP interactifs et e-learning	Pharmacie	19 056,00 €
"OIPHARMA"	Pharmacie	21 000,00 €
ICARE	Sciences	20 331,18 €
TP innovants de Biologie	Sciences	35 000,00€

Chaque année, la CFVU procède à un bilan de la mise en place et du suivi de ces projets FIP.

6. La Formation Continue

6.1 le pilotage et l'organisation au sein de l'établissement

Depuis la fusion en 2012, la volonté d'AMU de mettre la mission Formation Continue (FC) au centre du projet d'établissement a été déclinée dans l'engagement politique du président et s'est structurée autour d'un vice-président délégué à la formation continue.

L'organisation de l'activité de formation continue s'appuie sur **un service commun** ayant comme mission le pilotage des dispositifs pour l'établissement en articulation avec les composantes qui sont les opérateurs majeurs des actions de formation. Ce service est doté de **5 pôles** : - Accompagnement à la reprise d'études et validation des acquis - Formations - Bilan de compétences - Coordination et support administratif et financier - Développement et relations partenaires.

Les activités du service commun sont **certifiées ISO 9001** et sont menées dans une perspective d'amélioration continue.

Des **services de formation continue dans chaque composante** assurent la gestion de la formation diplômante spécifique et mixte ainsi que la gestion de proximité des stagiaires. Un référent pédagogique et un référent administratif sont nommés pour chaque composante et constituent ensemble **un réseau des acteurs de la FC** assurant un relais sur l'ensemble de l'établissement. Ces référents et le service commun se réunissent une fois par mois. Un plan de formation des acteurs FC a été mis en place. Les directeurs de composantes sont membres du conseil consultatif du service commun et les référents sont membres des différentes commissions pédagogiques (VAP) et d'exonération.

Le service commun s'appuie aussi progressivement sur des référents au sein des services centraux pour travailler à l'amélioration des procédures pour un meilleur contrôle de l'activité.

Enfin, le service commun de FC, les représentants de composante et de la DOSI ont entamé dès 2013 une démarche pour **la mise en place d'un système d'information en formation continue** à l'échelle de l'établissement. Ceci se concrétise par un projet en cours au sein du Schéma Directeur du Numérique de l'établissement qui devrait aboutir par le déploiement complet de l'application FCA Manager dans les deux à trois ans.

6.2 Le bilan quantitatif global de l'activité formation continue d'AMU

Le bilan quantitatif de la formation continue d'AMU sur la période du contrat est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

	2012	2013	2014	2015
Volume d'heures stagiaires	2 859 292	3 141 693	3 035 947	2 774 862
Nombre de stagiaires	11 891	11 380	11 080	11 115
Nombre de certifications délivrées	3 710	3 999	4 403	4342
<i>dont certifications par la VAE</i>	<i>166</i>	<i>132</i>	<i>113</i>	<i>205</i>
Recettes formation continue - AMU (euros)	10 656 891	12 378 233	12 257 905	11 871 583
Recettes formation continue - service commun (euros)	1 841 201	1 359 332	1 375 915	1 530 675

Le volume horaire et le nombre de stagiaires sont relativement stables sur la période ; le nombre de certifications, notamment via la VAE, a progressé ainsi que le chiffre d'affaires global. Celui-ci est constitué à hauteur de 13 % environ par les recettes perçues directement au niveau central par le service commun.

6.3 L'accueil, l'orientation et les dispositifs d'accompagnement

Le service commun a structuré un service de prestations d'accueil (plus de 7 000 actions d'accueil téléphonique, courriel ou présentiel en 2015), d'orientation et d'accompagnement à la reprise d'études et

à la certification, globalisant l'ensemble des dispositifs de formation tout au long de la vie. Un **panel d'ateliers et d'actions** a été **mis en place concernant l'ensemble du parcours des stagiaires** en coordination avec les composantes. En amont du parcours sont proposées des prestations d'accueil et d'accompagnement au projet pour la définition des dispositifs adéquats (formation, certification, validation et bilan) notamment grâce à des réunions d'information collectives. En cours de parcours, des prestations permettent d'améliorer l'individualisation des parcours, d'accompagner à la réussite et de réduire les abandons (ateliers de remise à niveau, méthodologie de travail, accompagnement social ou psychosocial, ateliers de préparation aux examens et réduction du stress, etc.).

Enfin, des actions d'accompagnement à la certification par la VAE et d'aide à l'insertion professionnelle en fin de parcours sont déployées (atelier d'entretiens d'embauche, bilan de fin et mi carrière, ateliers CV et connaissances des milieux professionnels).

	2012	2013	2014	2015
Accueil orientation	3007	3133	6504	7857
Nombre d'ateliers	10	25	63	76
Nombre de prestations d'orientation et accompagnement	900	925	1169	869
Nombre de VAP	452	654	727	462
Nombre de VAE	212	276	301	365
Nombre d'entretiens d'accompagnement social (assistance sociale)	108	---	67	88
Nombre d'accompagnements personnalisés (sophrologie)	33	33	31	35
Nombre de bilans de compétences	32	49	40	42

6.4 La validation des acquis professionnels et des acquis de l'expérience (VAP et VAE)

Le développement de la **VAE** s'est fait **en synergie avec d'autres dispositifs existants**, tels que les formations courtes. Cette approche plus dynamique et plus transversale des prestations a permis d'accroître le portefeuille de formations et a conduit à une réduction de la durée des parcours de formation avec davantage de certifications totales ainsi qu'un taux de réussite accru. Par ailleurs, et toujours dans un souci d'optimisation, la structuration de l'accompagnement telle qu'elle est proposée en alternant l'accompagnement individuel et l'accompagnement en atelier amène à une meilleure absorption des flux. On observe une place désormais plus importante de la VAE avec une forte augmentation des certifications en fin de période. L'homogénéisation des modes de fonctionnement des jurys de l'ensemble des disciplines s'est faite par une professionnalisation des présidents et membres des jurys, avec une plus grande prise en compte des logiques de compétences. Le développement des actions de formation à l'international est allé de pair avec le développement des VAE collectives avec l'étranger. Ces actions de VAE, articulées avec des actions de formation, ont pu ainsi favoriser et contribuer à la mise en œuvre de conventions de partenariats.

Pour ce qui est des VAP, en dépit d'une certaine fluctuation dans le temps, ce dispositif est aujourd'hui un outil indispensable et bien utilisé par les composantes pour individualiser et réduire les parcours de formation en s'adaptant au besoin du public.

6.5 Le DAEU

Le DAEU se déploie sur **9 sites** : Aubagne, Aix-en-Provence, Arles, Gardanne, Marseille St Charles, St Jérôme, Digne, Martigues, Centres pénitentiaires de Marseille et d'Aix-en-Provence (et prochainement Arles, Tarascon et Salon de Provence).

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Nombre de stagiaires	408	382	421	358
Taux de réussite	77 %	77 %	76 %	86 %
Taux de satisfaction	80 %	85 %	88 %	En cours

La mise en place d'un DAEU intensif à Aix-en-Provence et l'implantation dans le département 05 ont permis un déploiement sur l'ensemble du territoire favorisant l'accès à la formation. De bon niveau et en légère progression, le taux de satisfaction traduit bien le souci d'être à l'écoute de ce public souvent en difficulté. La mise en œuvre de l'homogénéisation des enseignements et de la pédagogie sur l'ensemble des sites a amené aussi à une évolution des maquettes pédagogiques permettant ainsi une diversification possible des reprises d'études dans différentes filières et une augmentation de la professionnalisation pour un retour à l'emploi facilité (par exemple l'accès à des concours dans le secteur sanitaire et social). De nombreux outils méthodologiques ont été mis en place (renforcement du tutorat, remises à niveau, exercices et cas pratiques) et ont permis d'atteindre un taux de réussite autour de 80 % et de diminuer notablement le nombre d'abandons.

6.6 Le bilan de compétences

L'établissement dispose d'un centre de bilan de compétences habilité par les principaux financeurs : FONGECIF, ANFH, UNIFAF, UNIFORMATION, AFDAS, AGEFOS-PME, OPCA 3+, FIF-PL, INTERGROS, FAFIEC (habilitations périodiquement renouvelées). Ce centre est l'un des 2 seuls proposés par un organisme public en région PACA. Il s'appuie sur des méthodologies de pointe mises en œuvre par des professionnels psychologues. Les publics concernés sont des salariés des secteurs publics, parapublics, privés ainsi que des demandeurs d'emploi. Plus d'une quarantaine de bilans sont réalisés par an pour des recettes allant de 60 à 75 k-euros.

6.7 Les relations avec les partenaires et les formations courtes

La structuration du pôle de développement des partenariats et des formations courtes a permis de mettre en place une stratégie de développement d'un réseau de partenaires (GARF Provence, ANDRH, Pôle emploi, Missions locales, APEC, OPCA, Branches et organisations professionnelles, grands groupes, ...). Ce travail s'est concrétisé par la création et l'animation de tables rondes, de « petits déjeuners université et entreprises », le développement de séminaires et colloques et s'est traduit par la signature de nouvelles conventions de partenariat.

	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires (euros)	95 725	231 891	223 241	455 855
Nombre de formations	10	17	27	37
Nombre de stagiaires	136	299	183	312

Concernant les formations courtes, AMU se positionne sur **une offre** différenciée (par rapport au marché concurrentiel) **basée sur les compétences spécifiques des composantes et des unités de recherche**. Pour ce faire, le service propose un ensemble de prestations aux enseignants-chercheurs, porteurs de projet de formation courte : analyse de faisabilité, budget prévisionnel ; gestion de l'action de formation proprement dite ; solde administratif et financier. On note une forte progression de l'activité en quatre années avec un chiffre d'affaires et un nombre de formations multipliés par 4.

B. La formation doctorale

La formation doctorale d'AMU est organisée en 12 Écoles Doctorales couvrant toutes les disciplines et tous les domaines de recherche.

ED	Intitulés
ED 62	Sciences de la vie et de la santé
ED 67	Sciences juridiques et politiques
ED 184	Mathématiques et Informatique de Marseille

ED 250	Sciences chimiques
ED 251	Sciences de l'environnement
ED 352	Physique et sciences de la matière
ED 353	Sciences pour l'Ingénieur : Mécanique, Physique, Micro et Nanoélectronique
ED 354	Langage, lettres et arts
ED 355	Espaces Cultures Sociétés
ED 356	Cognition, Langage, Education
ED 372	Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille
ED 463	Sciences du mouvement humain

En 2015-2016, elle rassemble environ 3 300 doctorants (dont près de la moitié sont des femmes). Elle s'appuie sur un potentiel de plus de 2 300 chercheurs et enseignants-chercheurs, habilités à diriger les recherches. Elle attire autour de 800 nouveaux doctorants par an et délivre chaque année près de 700 diplômes de doctorat dans 72 spécialités. Ce très grand potentiel de jeunes chercheurs en formation (qui représente presque l'équivalent du nombre de chercheurs et d'enseignants-chercheurs permanents travaillant au sein de 119 unités de recherche d'AMU) participe clairement à l'amplification de l'activité et de la production scientifiques d'AMU, ce qui renforce ainsi sa réputation d'université de recherche intensive.

Les 12 Ecoles Doctorales d'AMU sont fédérées au sein d'un **Collège Doctoral**.

Le collège doctoral a mis en place une **charte des thèses** en 2008, dans le cadre du PRES, qui a été actualisée à la faveur de l'évolution de la réglementation (dernière version en septembre 2016). Il a également mis en place et structuré une large offre de formations proposées aux doctorants dans le cadre d'un contrat individuel de formation (CIF) et a favorisé l'interdisciplinarité qui est à présent totalement intégrée à notre offre de formation. Un certain nombre de contrats doctoraux est attribué chaque année pour des projets interdisciplinaires impliquant deux unités de recherche rattachées à deux écoles doctorales distinctes. Dans le cadre de leur animation scientifique, les PR2I, en coordination avec le Collège Doctoral et la Fondation IMÉRA, ont mis en place un cycle de séminaires doctoraux interdisciplinaires. Ces séminaires sont intégrés au Contrat Individuel de Formation des doctorants.

1. Données et indicateurs de la formation doctorale à AMU

Les effectifs : Le nombre total de doctorants diminue au fil des ans dans la même proportion qu'au niveau national (diminution de 12,6% en 5 ans). Ceci est dû à différents facteurs, parmi lesquels la légère diminution du nombre de nouveaux doctorants inscrits et la légère augmentation du nombre de soutenances de thèses de doctorats qui est une conséquence de la volonté de réduction de la durée de la thèse dans quelques domaines principaux de recherche.

La répartition par sexe et origine : Les différentes Ecoles Doctorales ne présentent pas le même écart entre hommes et femmes dans leur recrutement. Les femmes prédominent en SHS (60.5 % et jusqu'à 67% en langues, littérature et arts) et aussi, dans une moindre mesure, en sciences de la vie et de la santé; les hommes prédominent en sciences dures (70% et jusqu'à 76 % en sciences pour l'ingénieur). Près de la moitié des doctorants (46 %) est titulaire d'un diplôme de Master hors Aix-Marseille et 39% sont des doctorants internationaux, parmi lesquels près de 80% sont non Européens.

La co-direction Internationale des thèses de doctorat : Durant l'année académique 2015-2016, 9.2% des doctorants à AMU préparaient leurs thèses de doctorat dans le cadre d'une cotutelle internationale. Parmi les 302 co-tutelles internationales en cours, 87 sont avec l'Afrique du nord et le proche orient parmi lesquelles 54 avec la Tunisie et 12 avec le Maroc; 132 avec l'Europe dont 54 avec l'Italie, 18 avec l'Espagne et 17 avec l'Allemagne; 34 avec l'Amérique du Nord mais seulement dont 26 avec le Canada et 8 avec les

Etats-Unis d'Amérique. Le partenariat avec les Etats-Unis d'Amérique et les pays du nord de l'Europe est insuffisant en partie parce que plusieurs universités dans ces pays ne pratiquent pas la co-diplomation.

Le financement : En 2012-2013, globalement 60% des doctorants sont financés dans le cadre de leur recherche et près de 25% des doctorants sont salariés. Ces taux sont assez similaires à ceux observés au niveau national. Le taux de financement cache des différences significatives entre les domaines des sciences dures où tous les doctorants sont financés et les domaines des SHS, où près du tiers des doctorants sont sans aucune source de financement.

La durée des Thèses : Le problème des doctorants non financés a un impact direct sur la durée des thèses. La moyenne pour les diplômes de doctorat délivrés en 2014, est de 51 mois, mais ici aussi le contraste est fort entre la durée de la thèse en sciences dures d'une part et en SHS : cela va de moins de 40 mois en sciences dures à près de 67 mois en SHS. On observe la même tendance au niveau national.

Formation transversales : En 2014-15, plus de 1000 doctorants ont été inscrits dans des formations interdisciplinaires et d'accompagnement pour préparer la poursuite du parcours professionnel des doctorants, organisées par le Collège Doctoral. Pour la première fois, en accord avec la charte des thèses d'AMU, le Collège Doctoral a mis en place un programme de formations obligatoires de 100 heures sur 3 ans, comprenant 50 heures de formations scientifiques, disciplinaires et interdisciplinaires et 50 heures de formations pour préparer les doctorants à la poursuite de leur carrière professionnelle.

Insertion Professionnelle : L'insertion professionnelle des titulaires du diplôme de doctorat est un indicateur important sur la qualité de la formation doctorale. En France le taux d'insertion professionnelle des titulaires du diplôme de doctorat est globalement de l'ordre de 90% 3 ans après la soutenance de thèse de doctorat et 95% 5 années après. Bien que l'on note quelques disparités entre différents domaines scientifiques, une enquête réalisée au sein d'AMU par le Collège Doctoral a démontré que le taux d'insertion est plus élevé que la moyenne nationale, de l'ordre de 95% à 3 ans et 98% à 5 ans. Par ailleurs on note que l'insertion professionnelle des doctorants ayant bénéficié d'un contrat CIFRE (~8% des doctorants financés) est en moyenne plus élevée et plus rapide que celui des autres doctorants.

2. Le renforcement de l'attractivité de la formation doctorale

A*MIDEX a mis en place une règle dans le cadre de ses projets sélectionnés consistant à ne financer que des doctorants externes au site d'Aix-Marseille, ce qui a conduit à un important recrutement d'une quarantaine de doctorants internationaux dans le cadre des projets de recherche « Emergence&Innovation » et « Interdisciplinarité », d'une centaine de doctorants dans le cadre des LABEX du site et enfin, au travers d'un appel spécifique « doctorants » en codirection et/ou cotutelles avec des partenaires internationaux, 27 doctorants ont été recrutés.

Dans la continuité de ces actions spécifiques pour les doctorants, en partenariat avec la région PACA, AMU a candidaté avec succès en 2015 au programme Européen COFUND qui permet d'associer le soutien à la recherche et la mobilité des doctorants. La sélection des candidats s'opère par un jury international pour un recrutement d'une dizaine de doctorants par an.

Cette contribution d'AMIDEX, des Labex et de l'Europe a représenté environ 40% de la dotation annuelle de contrats doctoraux.

Comme membre de l'EUA (Association Européenne des Universités), AMU a accueilli le 8^{ème} workshop thématique de l'Association Européenne des Universités EUA- Conseil de la Formation Doctorale CDE en janvier 2015. Nous prévoyons d'amplifier nos liens avec l'EUA-CDE pour bénéficier de son expertise et de ses développements stratégiques et normatifs et de suivre les normes élevées de sa politique de doctorat qui *in fine* devrait être attestées par le logo "HR Excellence in Research" de l'EUA. Le directeur du collège doctoral est membre du comité de pilotage de l'EUA-CDE.

D. Documentation

En 2015, signe de leur attractivité et de l'accès large à leur offre de services, les bibliothèques d'AMU ont comptabilisé plus de 2,24 millions de visites sur place et 2,93 millions de visites à distance.

Le **service commun de la documentation** (SCD) a par ailleurs, fin 2015, conduit l'enquête électronique internationale « LibQUAL+ ». Avec près de 5 000 réponses et 1 500 commentaires libres, le SCD dispose désormais d'un outil précieux pour évaluer précisément et objectivement les besoins prioritaires des usagers et développer son projet de service dans le cadre du prochain contrat pluriannuel.

1. La place du SCD et de la documentation dans l'université fusionnée

Après plusieurs années de fonctionnement en mode d'ores et déjà fusionné, le SCD a consolidé sa place au cœur du fonctionnement de l'université.

- Conformément aux objectifs fixés, l'organisation documentaire d'AMU s'articule autour d'un SCD unique organisé en niveaux correspondant à l'organisation politique, administrative et disciplinaire de l'université.
- Le conseil documentaire de l'université joue pleinement son rôle politique, en ayant notamment approuvé une charte documentaire et des plans de développement des collections actant la mise en place d'une politique documentaire unifiée.

- Ce conseil documentaire est renforcé par quatre commissions scientifiques consultatives spécialisées de la documentation au plus près des besoins des usagers (ALLSH, Droit, Santé et Sciences, le seul secteur disciplinaire encore en attente étant l'Economie-Gestion).

- Le directeur du SCD est invité permanent du conseil d'administration, de la commission recherche et de la commission formation de l'université. Le pilotage politique des bibliothèques et de la documentation est désormais porté par la Vice-présidente du CA, ce qui permet une insertion de la documentation au plus haut niveau ainsi qu'un dialogue et une synergie facilités et renforcés entre les volets formation et recherche, que le SCD soutient à égalité.

Dans le rapport thématique de mai 2015 intitulé *Les fusions d'universités et la documentation*, l'Inspection générale des bibliothèques soulignait d'ailleurs la pertinence des choix opérés par AMU en la matière.

Des progrès significatifs ont également été accomplis dans la gestion des bibliothèques hors-SCD : depuis la fusion, plusieurs mouvements d'association de bibliothèques dans le catalogue informatique commun piloté par le SCD d'AMU, ainsi que d'intégration de collections au sein des BU du SCD d'AMU, ont permis d'engager l'université dans un processus de rationalisation et de mutualisation de ses moyens documentaires qui devra, lors du prochain contrat, se renforcer afin de permettre au SCD d'être l'unique opérateur documentaire de l'université, conformément aux prévisions du décret n° 2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs.

2. La bibliothèque sur place

Parmi les actions réalisées au sein des services physiques de bibliothèques, l'on notera :

- **Horaires d'ouverture** : conformément à l'objectif cible du contrat en cours, le SCD atteindra d'ici fin 2017 une moyenne d'ouverture hebdomadaire de l'ensemble des bibliothèques concernées de 56,46h (contre 54,75h en 2012). Parmi elles, cinq dépasseront le standard français (60h) et trois le standard européen (65h).
- **Formation des usagers à la recherche documentaire** : alors que plusieurs études internationales établissent désormais des corrélations claires entre la fréquentation des BU, la formation à la recherche documentaire et la réussite étudiante, le SCD a accru ses efforts en la matière, tous cycles confondus. 8 232 usagers formés en 2012, 11 586 en 2013, 12 570 en 2014, 14 140 en 2015.
- **Modernisation des locaux et services sur place** : plusieurs services innovants ont été mis en place depuis 2012 dans une ou plusieurs BU du réseau qui, lorsqu'ils sont concluants, sont ensuite généralisés (navette documentaire permettant aux usagers d'obtenir ou déposer le document demandé dans la bibliothèque de leur choix ; espaces pédagogiques innovants permettant le travail individuel en silence ; nouveaux espaces multimédia ; prêt de tablettes numériques, etc.).

- **Construction et rénovation des bibliothèques** : grâce aux programmations du CPER et de l'opération Campus engagées ces dernières années, quatre bibliothèques d'AMU vont bénéficier dans les mois à venir de moyens considérables. A Aix-en-Provence, la BU du secteur ALLSH déménagera dans les nouveaux locaux des Fenouillères (septembre 2017) alors que la BU du secteur Droit se réinstallera dans les locaux historiques Pouillon réhabilités et agrandis (janvier 2018). A Marseille, la BU du secteur Economie-Gestion déménagera dans le nouveau bâtiment de l'Ilot Dubois (septembre 2017) et la BU du secteur Sciences de Luminy dans l'écrin prestigieux du *learning center* (septembre 2018).

3. La bibliothèque à distance

Aujourd'hui, la BU proposant des services à distance coexiste pleinement avec la BU proposant des services sur place.

- Dès 2010, anticipant la fusion politique et administrative, les SCD des trois universités d'Aix-Marseille ont **fusionné leur système intégré de gestion (SIGB)**. Dès lors, le signalement et la visibilité des collections d'AMU étaient garantis et se sont renforcés depuis grâce à l'évolution des interfaces.
- Depuis 2012, le SCD a travaillé à **optimiser l'accès distant à la documentation** : ainsi, l'accès physique aux bibliothèques est complété 7j/7 et 24h/24 par l'accès à distance aux ressources électroniques (via l'ENT), aux tutoriels et guides en ligne (Libguides), aux mémoires déposés dans la plateforme DUMAS, aux sujets d'examens, au service de questions/réponses à distance (@zimut), aux catalogues (Koha et Smash) et au site Web du SCD.
- Par ailleurs, les bibliothèques d'AMU se sont rapidement **dotées d'outils Web 2.0** (Facebook, Twitter, Slideshare) dont la gestion dynamique les place à la pointe au niveau national, selon de récentes études d'impact réalisées sur les réseaux sociaux.
- Enfin, dans le cadre du schéma directeur du numérique (SDN) d'AMU, le SCD a travaillé autour de la **valorisation de la production et du patrimoine scientifiques** de l'université en asseyant définitivement le guichet électronique de la thèse, en dynamisant la plateforme institutionnelle HAL-AMU (seuil des 10 000 articles déposés en plein texte atteint fin 2015) et en construisant le projet de bibliothèque numérique patrimoniale d'AMU, dont l'ouverture est prévue début 2017.

LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

A. La valorisation des résultats de la recherche

1. Les acteurs de la valorisation et les indicateurs

AMU et ses partenaires ont choisi d'organiser la valorisation suivant une chaîne de valorisation qui inclut quatre structures d'intervention :

- **Le pôle activités contractuelles et industrielles**, au sein de la Direction de la Recherche et de la Valorisation d'AMU, qui traite des relations contractuelles entre les **structures de** recherche et les acteurs publics (ANR, FUI...). Il assure l'aide au montage de projets, l'animation, la gestion et la veille juridique ;

- **Protisvalor, filiale d'AMU**, qui assure les missions de : (1) négociation et gestion des contrats et conventions de recherche, ainsi que des prestations réalisées par les unités de recherche avec le secteur privé; (2) sensibilisation, aide au montage et management de projets européens (H2020); (3) développement des contacts et collaborations entre les unités de recherche et le secteur socio-économique ;

- **la SATT Sud-Est** qui est dédiée aux actions de maturation des inventions à fort potentiel et aux études de propriété intellectuelle ;

- **Les incubateurs** Impulse (généraliste et multisectoriel) et Multimédia Belle de Mai qui ont pour objectif d'accompagner et de financer depuis 2000 toute création d'entreprise issue ou liée à la recherche publique.

Pour conforter la concertation et la convergence des actions de valorisation et de transfert de technologies du site, l'université a mis en place un **comité de valorisation** associant tous ses partenaires régionaux (CNRS, INSERM, SATT, Protisvalor, CDC, DIRECCTE, DRRT, Incubateurs, autres universités de la région) et présidé par le Vice-Président valorisation de l'université, pour examiner l'ensemble des projets de valorisation du site. La structure de base est la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) qui joue un rôle moteur dans l'interface entre AMU, l'ensemble de ses divisions (DAF, DRH, etc...) et son écosystème de valorisation et d'innovation (Protisvalor, SATT, Incubateurs, Collectivités territoriales,...).

Un bilan chiffré des contrats publics, européens et privés confirme **l'efficacité de la DRV et de Protisvalor (PVM)** et l'intérêt que nos partenaires trouvent dans la pluridisciplinarité d'AMU. Les chiffres évoluent au cours des années en fonction de l'ouverture des appels d'offres (programmes Européens en particulier) mais le niveau des collaborations contractuelles reste élevé avec plus de 172 millions d'euros pour 3 143 contrats sur les 5 ans d'existence d'AMU (2012 à 2016). Les contrats avec les organismes publics (ANR, FUI, Europe) représentent 115 millions d'euros et les contrats avec des partenaires privés (industriel, monde socio-économique) représentent 58 millions d'euros (voir ci-dessous)

Montant des contrats obtenus par AMU de 2012 à 2016 :

ANNEE	2012		2013		2014		2015		2016 (au 30 Juin)		Total de 2012 à 2016	
	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Total montant	Nbre
AMU	17 837 486 €	398	31 515 168 €	510	21 115 977 €	416	13 543 981 €	496	13 944 531 €	415	97 957 143 €	2235
AMU Privé	2 515 989 €	159	3 241 180 €	165	2 705 242 €	80	2 471 158 €	141	1 102 082 €	129	12 035 651 €	674
AMU Public	15 321 497 €	239	28 273 988 €	345	18 410 735 €	336	11 072 823 €	355	12 842 449 €	286	85 921 492 €	1561
dont ANR	6 287 854 €	39	4 843 248 €	31	5 806 515 €	44	5 947 159 €	33	5 903 430 €	35	28 788 206 €	182
PVM	11 413 000 €	105	13 247 000 €	120	16 489 000 €	215	18 782 000 €	236	14 561 358 €	232	74 492 358 €	908
PVM Privé	6 154 000 €	81	7 499 000 €	105	9 959 000 €	199	10 666 000 €	220	11 234 000 €	218	45 512 000 €	823
PVM Europe	5 259 000 €	24	5 748 000 €	15	6 530 000 €	16	8 116 000 €	16	3 327 358 €	14	28 980 358 €	85
TOTAL	29 250 486 €	503	44 762 168 €	630	37 604 977 €	631	32 325 981 €	732	28 505 889 €	647	172 449 501 €	3143

Un zoom sur la gestion des contrats privés et Européens fait apparaître une croissance constante du chiffre d'affaires de Protisvalor. Le maintien de la rentabilité au fil des exercices montre la solidité des procédures mises en place et **justifie conforte** le choix politique ~~de la Présidence d'AMU de l'établissement~~ de confier la gestion de ses contrats privés et européens à sa filiale. Le chiffre d'affaires de Protisvalor en 2015 s'est élevé à 18,8 M€, en progression de 14 % par rapport à 2014. Au cours du 7^{ème} PCRD, la commission européenne aura contribué pour 34 M€ au travers de 92 projets. Depuis le 1er janvier 2014, le programme H2020 de la commission européenne fait suite au 7^{ème} PCRD. Ces deux premières années, 2014 et 2015, ont permis d'obtenir 32 contrats représentant 14,65 M€.

Troisième acteur de la chaîne de valorisation, la **SATT Sud-Est** (Société d'Accélération du Transfert de Technologies Sud-Est) est plus particulièrement dédiée aux actions de maturation des inventions à fort potentiel et aux études de propriété intellectuelle (PI). C'est une Société par actions simplifiée (SAS) au capital social de 1 M€ détenue à 33% par l'Etat et à 67% par les établissements publics de recherche. Le projet est également financé avec le concours de l'Union Européenne avec le Fonds Européen de Développement Régional. Ses actionnaires sont les universités d'Aix-Marseille, Nice Sophia Antipolis, de Toulon, d'Avignon et des Pays de Vaucluse, de Corse, l'Ecole Centrale Marseille, le CNRS, l'Inserm et la Caisse des Dépôts. L'AP-HM et le CHU de Nice sont partenaires fondateurs non actionnaires. La SATT Sud-Est est organisée en 5 axes d'intérêts prioritaires au plus près des axes stratégiques des établissements actionnaires et des politiques nationales et européennes : Santé & technologies du vivant ; Environnement, énergie & territoires ; Culture, patrimoine & humanités numériques ; Société de l'information connectée ; Procédés industriels. Ses deux missions consistent à maximiser l'impact socio-économique des résultats de la recherche académique et à favoriser la création d'emplois dans les régions PACA et Corse. Pour cela, elle

transfère les technologies innovantes de ses actionnaires vers le monde industriel par la concession de licences d'exploitation. Son cœur de métier, le transfert de technologies, consiste à protéger par la propriété intellectuelle, maturer et licencier les résultats de recherche issus des laboratoires publics des régions PACA et Corse afin de permettre aux entreprises d'acquérir des technologies fiabilisées et mieux adaptées à leurs nouveaux enjeux industriels. Les indicateurs de la SATT Sud-Est pour AMU et ses organismes partenaires sont les suivants.

Les indicateurs de la SATT Sud-Est (pour Aix Marseille Université et ses partenaires) au 23/09/2016.


Indicateurs pour Aix-Marseille Université	2012	2013	2014	2015	2016 au 30/09/2016	Total
Nbre de déclarations d'invention	42	67	73	63	44	289
Nbre de titres de PI déposés	15	34	41	47	24	161
Nbre de projets de maturation engagés	11	19	23	18	6	77
Montants engagés sur projets de maturation engagés	1 521 460 €	1 793 800 €	3 971 814 €	2 734 236 €	2 005 000 €	12 026 310 €
Nombre de projets transférés, dont :						
Nombre de licences concédées	5 licences fermes	13 licences fermes	6 licences fermes + 3 résiliables	6 licences fermes (dont 2 résiliables de 2014) + 7 résiliables	6 licences fermes	33 licences fermes + 8 résiliables
Nbre de start-up	0	2	5	3	1	11
Redevances relatives à l'exploitation des licences	62 812 €	283 400 €	275 723 €	440 949 €	291 296 €	1 354 179 €

Enfin, Aix-Marseille Université entretient des relations privilégiées avec les **deux incubateurs d'entreprise** locaux en sa qualité de membre fondateur. Ces deux incubateurs complémentaires ont pour objectif d'accompagner et de financer depuis 2000 toute création d'entreprise issue ou liée à la recherche publique, dans le cadre de la loi sur l'innovation de 1999.

L'incubateur interuniversitaire Impulse est un incubateur généraliste et multisectoriel couvrant les 4 départements de la région PACA OUEST (13, 84, 04 et 05) et 4 grands domaines scientifiques. Il est labellisé par une accréditation AFAQ ISO 9001 version 2008 depuis 2009 (certification 2009-2018) délivrée par l'AFNOR. Les projets relatifs aux sciences de la vie et Biotech représentent 38% de l'activité de l'incubateur, ceux couvrant les sciences technologiques pour l'ingénieur 37%. Les projets liés au numérique, aux technologies de l'information et de la communication représentent 20%, et on **recense** également 5% des projets dans le domaine des sciences humaines et sociales. Le dernier rapport de l'IGAENR publié en fin d'année 2014 le positionne comme l'un des meilleurs incubateurs « Allègre » sur le

plan national. Un projet sur deux issus d'Impulse est lauréat au Concours National d'Aide à la Création d'Entreprises de Technologies Innovantes (aujourd'hui dénommé I-Lab), soit en catégorie « Emergence », soit en «Création-Développement». Avec environ 233 millions d'euros de fonds privés cumulés sur les entreprises accompagnées, il démontre l'attractivité de ces start-up innovantes sur son territoire. Le tableau ci-dessous donne les grands indicateurs de l'incubateur Impulse depuis 2000. On note un taux de survie des entreprises créées depuis 2000 de 68%, un taux de transformation de 83% pour une création de 133 entreprises depuis 2000 ayant généré plus de 700 emplois directs créés sur le site. On note des pourcentages équivalents sur l'incubateur Multimédia Belle de Mai avec un taux de transformation de projets en création d'entreprises de 82%, un taux de survie de 71% sur 123 entreprises créées depuis l'origine de l'incubateur. Il y a en moyenne 3 à 4 emplois créés en sortie d'incubation et autour de 15 emplois pour les entreprises de plus de 3 ans. De manière générale l'activité des deux incubateurs est réellement satisfaisante sur l'ensemble des indicateurs d'évaluation.

Les indicateurs de l'incubateur interuniversitaire Impulse.

L'incubateur interuniversitaire IMPULSE, en quelques chiffres ... Bilan de 2000 à 2016	
Nombre de projets incubés	160
Projets issus ou liés à la recherche publique	100 %
Brevets, savoir-faire ou APP valorisés depuis la création	Plus de 150
Taux de conversion projets/entreprises	83 %
Nombre d'entreprises créées	133
Taux de survie des entreprises depuis 2000	67%
Nombre d'emplois directs créés (et toujours préservés)	Environ 700
Nombre d'emplois induits créés	Environ 1 800
Montant cumulé des levées de fonds privés	233 M* €
Taux de Lauréats au concours CNACETI ** (ou i-LAB)	55 %
Entreprises implantées en Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur	100 %
 Renouvellement de la certification qualité ISO 9001 version 2008 pour son « <i>Accompagnement et financement à la création d'entreprises innovantes</i> » le 27 janvier mars 2015	Période 2015-2018

Les indicateurs de l'incubateur multimedia Belle de Mai :

	TOTAL	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	200n
Projets reçus	817	39	130	39	32	37	40	53	447
Projets expertisés	405	10	26	21	18	21	23	29	257
Projets qualifiés	211	2	10	10	9	12	16	19	133
Projets incubés	159	2	7(+4)	8	8	10	11	11	102
Projets arrêtés	27	0	1	0	0	3	3	0	20
Entreprises	123	4	5	7	7	6	9	13	72

Au total le nombre de start-up issues d'AMU et des organismes de recherche, créées avec ou sans les incubateurs est précisé ci-dessous :

Année	2012	2013	2014	2015	2016 (au 30 Juin)
Nb de start-up créées	9	6	10	10	4

2.L'apport d'A*MIDEX à la valorisation de la recherche à AMU.

A*MIDEX vise à soutenir la recherche collaborative et les partenariats public-privé, et à renforcer la valorisation des résultats de la recherche et les transferts de technologie, afin de développer l'impact socio-économique d'AMU et sa reconnaissance comme acteur central de l'innovation sur son territoire. A 4 ans, étaient attendus la transformation et le renforcement des collaborations public-privé et des transferts de technologie d'AMU grâce aux outils mis en place par A*MIDEX (fonds de transfert et Maison de l'Innovation et de la Technologie- HIT) mais aussi aux autres dispositifs du PIA : SATT, IHU, démonstrateur pré-industriel et Instituts Carnot. Il en est de même avec l'approfondissement des relations avec le secteur privé et des bénéficiaires en termes de contrats industriels, d'insertion professionnelle, de formation continue, de brevets et licences, de création d'entreprises et d'emplois liés aux résultats d'une recherche. A*MIDEX a dédié deux fonds à la recherche partenariale : le **fonds Transfert** (blanc et ciblé sur le développement de techniques liées à l'optique et à la photonique), ayant conduit à la labellisation de 4 projets en 2013 et 5 en 2014, et le **fonds HIT** doté de 5 M€, ciblé sur la microélectronique et la sécurité numérique. Le budget alloué aux 4 projets Transfert labellisés en 2013 était de 1 312 631€ et celui alloué aux 5 projets labellisés en 2014 (2 « optique » et 3 « blanc ») était de 1 409 558€, soit un total de 2 722 189€ pendant la période probatoire. L'intégration du Carnot au périmètre d'A*MIDEX a également été réalisée pour détecter et accompagner les projets de recherche financés par A*MIDEX avec du potentiel d'innovation et de partenariats avec le monde socio-économique. Des actions coordonnées ont notamment été menées pour les deux secteurs industriels « imagerie » et « Sport, Santé & Bien-être », avec un succès majeur concernant le projet de filière « Sport & Bien-Être » porté par l'institut Carnot STAR et labellisée le 23 septembre 2015. Depuis la reconduction du label de **l'Institut Carnot STAR** en 2011, A*MIDEX a cofinancé deux projets de ressourcement : le projet MUSEM de Fabrication d'Agents de Contraste Ultrasonore visant à cibler certains processus pathologiques et/ou à assurer le transport et la délivrance de principes actifs et le projet DIADED de mise en œuvre des méthodes de diagnostic de défauts pour des essais de robots terrestres et aériens.

B. La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique

Rattachée à la direction de la recherche et de la valorisation (DRV), la cellule de culture scientifique et technique de l'Université est structurée autour d'un vice-président délégué à la culture scientifique, technique et au patrimoine **scientifique**.

1. La valorisation du patrimoine à l'Université d'Aix-Marseille

AMU a accumulé un patrimoine considérable pour ses activités de recherche et d'enseignement. Un travail d'inventaire mené sur les collections d'AMU place notre Université comme la plus importante institution détentrice de collections en région PACA. En effet, Aix-Marseille Université possède à elle seule entre 800 000 et 1 000 000 échantillons de sciences naturelles et plusieurs milliers d'instruments dont certains très rares remontent au 17^{ème} siècle (herbiers, squelettes et animaux naturalisés ou conservés en fluides, des roches, des minéraux et des fossiles). Ces collections renferment aussi des instruments plus emblématiques qui ont contribué à de grandes découvertes scientifiques ou progrès, ce sont des pièces uniques de renommée internationale (Interféromètre Fabry-Perot, télescope de Foucault...).

Pour valoriser ce patrimoine AMU a établi des collaborations avec le Muséum national d'Histoire Naturelle (Réseau des herbiers de France, Programme E-Recolnat) et le Musée National des Arts et Métiers (convention Patstec) ainsi que des services du patrimoine de plusieurs universités françaises via le Programme Transtyfipal.

A l'échelle internationale, AMU s'est inscrite à l'échelle européenne en participant de manière active (Comité de direction) au Réseau Européen du Patrimoine Universitaire (UNIVERSEUM) créé en 1999.

AMU a inventorié ses collections et versé ses inventaires dans des bases nationales et internationales Global Biodiversity Information Facility (<http://www.gbif.fr/>), Transtyfipal (<http://transtyfipal.u-bourgogne.fr/>) et E-RecolNat (<http://recolnat.org/>). Les collections d'instruments d'Aix-Marseille université sont également référencées au sein de deux bases nationales : Palissy (<http://www.culture.gouv.fr/culture/inventai/patrimoine/>) et PATSTEC (<http://www.patstec.fr/>).

De plus une photothèque est en cours de constitution.

En ce qui concerne la conservation et la protection, AMU a œuvré pour l'inscription par la commission départementale des objets mobiliers du 29 janvier 2015 aux monuments historiques du Patrimoine d'AMU (Paillasse de l'Institut de Chimie Saint-Charles et le musée colonial).

2. La diffusion de la culture scientifique

La diffusion de la culture scientifique et technique est assurée par **la cellule de culture scientifique et technique** de la Direction de la Recherche et de la Valorisation. Elle constitue un enjeu important pour l'université en s'articulant autour de plusieurs axes majeurs :

- l'accès de tous les citoyens aux connaissances
- le développement du goût des plus jeunes pour les sciences
- la conservation et la valorisation du patrimoine scientifique et technique

Avec l'appui d'une centaine de chercheurs, enseignants-chercheurs et doctorants évoluant au sein des unités d'Aix-Marseille Université dont 70 référents de culture scientifique, la cellule de culture scientifique a conçu, développé et coordonné un ensemble d'actions (événements grand public et ateliers scolaires) :

- 85 journées d'événements dans toute la Région (Marseille, Aix, Gardanne, Digne-les-Bains, Gap...) dont « Les 7 trésors de la recherche » dans le cadre de Marseille Capitale européenne de la culture, exposition organisée en collaboration avec l'Inserm et le CNRS, la fête de la science, les souks des sciences, Faites de la science, la nuit européenne du chercheur (en 2016)...
- Des opérations récurrentes : Treize minutes Marseille, Ma thèse en 180'', concours FameLab, journées de l'archéologie, mise en place de la formation à la médiation scientifique Experimentarium
- plus de 3000 élèves du CM1 à la Terminale et jeunes de centres sociaux viennent chaque année participer aux Ateliers d'AMU
- plus de 10 000 participants aux événements
- 25 doctorants formés par an

LA RÉUSSITE DES ETUDIANTS

A. De l'orientation à l'insertion

Les dispositifs et outils d'orientation et d'insertion professionnelle, mis en place par la vice-présidence déléguée à « l'orientation, l'insertion **professionnelle** et l'entrepreneuriat étudiant » et son service universitaire d'Orientation et d'Insertion (SUIO), tendent vers plusieurs objectifs : améliorer l'efficacité de l'orientation des lycéens vers le supérieur ; guider et orienter les étudiants dans leurs parcours d'études ; les accompagner vers l'insertion professionnelle. Par ailleurs, un effort particulièrement important a été fait pour développer l'entrepreneuriat étudiant.

1. Améliorer l'efficacité de l'orientation des lycéens vers le supérieur

Afin de permettre aux élèves de choisir de façon éclairée une formation et de développer une orientation positive, AMU participe à plusieurs **salons et forums post bac**. Présent chaque année sur plus de 25 événements de grande ampleur, l'établissement informe ainsi 14 000 lycéens sur ses formations. Plus de 3 500 élèves sont également accueillis sur les différents sites d'AMU dans le cadre des **journées portes ouvertes** auxquelles participent les enseignants-chercheurs et les personnels d'orientation et d'insertion de l'université.

Une **journée des futurs bacheliers** est organisée chaque année en partenariat avec le Rectorat de l'académie d'Aix-Marseille et la Région PACA pour informer les lycéens de première. Cette journée a pour objectif de faire découvrir aux lycéens le fonctionnement de l'université, de mieux appréhender son organisation, de s'informer sur les formations et leurs débouchés. 40 lycées de l'académie participent en moyenne chaque année à cette manifestation.

La **journée des professeurs de lycée et des personnels d'orientation**, organisée en partenariat avec le Rectorat d'Aix-Marseille, propose une information détaillée à l'attention des professeurs de lycée et aux

personnels d'orientation dans le cadre de leur plan académique de formation. Plus de 220 enseignants du secondaire et conseillers d'orientation psychologiques sont mobilisés chaque année.

Enfin, plusieurs expérimentations ont été mises en œuvre dans le cadre **des cordées de la réussite**, dont certaines sont soutenues par la fondation A*MIDEX, pour aider les élèves issus de zones prioritaires de la ville à intégrer l'université dans les meilleures conditions. Pour certaines cordées, un accompagnement individuel par des professeurs de lycée est déployé en partenariat avec des enseignants chercheurs de l'université.

2. Guider et orienter les étudiants dans leurs parcours d'études

Les lycéens professionnels se voyant parfois refuser en première instance l'accès aux filières STS, se tournent vers l'université sans motivation ni prérequis et se retrouvent pour la plupart d'entre eux en situation d'échec. Face à cette situation, la **Faculté des Sciences a souhaité mettre en place un dispositif de réorientation des bacheliers professionnels en difficulté au début ou à l'issue du premier semestre**, vers les parcours de BTS offrant des places laissées vacantes après la rentrée. Cette réorientation est assurée par le SUIO en partenariat avec les lycées, le rectorat et les CIO concernés.

Dans le même esprit, le SUIO d'AMU a mis en place les **ateliers « rebondir »** dans les secteurs Sciences et Santé. Ces ateliers permettent aux étudiants en difficulté de réfléchir et de construire un projet d'études adapté à leur profil et aux métiers qu'ils visent.

La question de la réorientation concerne également une majorité d'étudiants issus de la PACES (première année commune aux études de santé) qui ne réussissent pas à intégrer une deuxième année de diplôme de formation générale en santé. Pour remédier à cette situation, **un dispositif de réorientation PACES** a été mis en place. L'objectif est de fournir à ces étudiants des informations leur permettant d'envisager un passage en semestre 2 de première année ou, directement, en deuxième année, d'une autre composante d'Aix-Marseille Université. 1 100 réorientations ont eu lieu en 3 ans avec 75% de réussite des étudiants réorientés.

Dans une majorité de cursus de licence, **des unités d'enseignement de projet personnel et professionnel** ont été mises en place. Ces UE ont comme objectif de permettre à l'étudiant de se projeter dans son projet professionnel en étant au contact de professionnels exerçant le métier visé en fin d'études.

Enfin, le **salon des Masters d'AMU** apporte aux étudiants, futurs licenciés d'AMU ou d'autres universités, des réponses sur les possibilités de poursuites d'études au sein de notre université ainsi que sur les débouchés professionnels des formations. Il accueille entre 1200 et 1500 étudiants par an.

3. Accompagner les étudiants vers l'insertion professionnelle

Les dispositifs mis en place dans le domaine de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle visent à doter chaque étudiant d'outils et de compétences qui lui permettront d'améliorer ses chances d'insertion rapide et durable sur le marché du travail.

Un **accompagnement collectif et individuel** est opéré par les chargés d'insertion du SUIO en collaboration avec les référents insertion de l'ensemble des composantes. Il permet de prendre en charge les demandes et besoins des étudiants en répondant notamment à leur souci de découverte des métiers et à leur souhait de rencontrer des professionnels.

50 **ateliers** sont réalisés chaque année par le SUIO : « TRE » (technique de recherche d'emploi, CV et LM), « projet personnel et professionnel » (PPP), « candidater en filières sélectives », « simulations d'entretien avec des professionnels », « booster sa recherche ». 500 étudiants s'y inscrivent chaque année.

Un **forum emplois-stages** se déroule chaque année dans les locaux de la CCIMP. L'objectif est de permettre à des étudiants de développer un réseau professionnel tout en leur permettant de décrocher un stage ou un emploi. 60 entreprises dont 6 handi-accueillantes, sont présentes et plusieurs espaces et conférences dédiées à l'emploi sont proposés.

Un **forum de recrutement** (« speed meeting ») a été mis en place en 2015. Les entreprises rencontrent sur rendez-vous des jeunes diplômés dont le profil correspond à leurs besoins de recrutement préalablement définis et communiqués au SUIO d'AMU. En amont, les candidats bénéficient d'un « training recruitment », préparation à l'entretien de recrutement réalisée par des conseillers en insertion.

Une douzaine de **rencontres avec des professionnels** sous forme de tables rondes métiers ou conférences métiers **est organisée** tous les ans sur les sites d'AMU. Ces rencontres permettent aux étudiants de découvrir les secteurs d'activité qu'ils souhaitent explorer et de créer un réseau professionnel.

Les **étudiants en situation de handicap** doivent bénéficier d'une prise en charge spécifique et du développement d'un réseau d'entreprises handi-accueillantes et d'acteurs experts de ce public. Une chargée d'insertion référente est en responsabilité de l'accompagnement de ce public et du développement d'un partenariat avec les entreprises et institutions.

Deux diplômes d'établissement sont venus compléter les dispositifs décrits ci-dessus :

- le **diplôme d'établissement "AIPE : Accompagnement à l'Insertion Professionnelle des Etudiants** » qui s'adresse aux nouveaux diplômés d'AMU et qui a pour objet de faciliter leur accès au marché du travail et de les aider à obtenir un emploi qualifié et stable aux jeunes diplômés ; il se conclut obligatoirement par un CDD, CDI ou stage long ;
- le **diplôme d'établissement « Césure »** qui a été mis en place en 2012 et qui a eu pour but de permettre à tout étudiant d'AMU d'enrichir et de valoriser son parcours d'études, de développer des compétences complémentaires à travers les missions réalisées durant une période de suspension provisoire des études et de produire un CV Europass ; à partir de la rentrée 2016-2017, ce diplôme d'établissement a été remplacé par le dispositif de Césure permis par la loi de Juillet 2015.

L'ensemble des actions déployées en faveur de l'insertion professionnelle a été par ailleurs accompagné par un rapprochement très volontariste avec le monde de l'entreprise, lequel a pris des formes très diverses comme par exemple la signature de conventions de partenariat ou des rencontres mensuelles (« cafés-works »).

Enfin, **une plateforme de gestion de communauté (IPRO)** a permis de doter l'établissement d'un outil de gestion de communauté partagé par le niveau central et les composantes. Cette plateforme permet la diffusion et la gestion des offres de stages et d'emploi ainsi que la production des conventions de stage. Elle propose une CV-thèque pouvant évoluer en e-portfolio et offre à l'étudiant la possibilité de construire son réseau de partenaires.

En 2015, cette plateforme a diffusé 5 795 offres de stage et 4 463 offres d'emploi ; elle a reçu 136 483 visites.

4. Développer l'entrepreneuriat étudiant

Depuis 2014, Aix-Marseille Université est chef de file du **pôle PEPITE PACA ouest**, lauréat de l'appel à projets lancé par le MESR, en mars 2014. Ce pôle fait partie des 29 pôles labellisés sur le territoire. Les membres partenaires sont des établissements d'enseignement supérieur de PACA ouest (AMU, sciences-Po Aix, l'école nationale supérieure des Arts et Métiers, l'école Centrale Marseille, l'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse et depuis peu l'Ecole des Mines - campus de Gardanne), le rectorat de l'académie d'Aix-Marseille ainsi que des structures d'aide à la création d'entreprises et des réseaux d'entreprises. Le pôle propose des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. 100 000 étudiants du territoire sont ainsi potentiellement concernés par la possibilité d'entreprendre.

- Sensibiliser les étudiants

La **sensibilisation** des étudiants à « **l'esprit d'entreprendre** » a pour objectif de faire émerger des talents et d'inciter à la création d'activité. Cette sensibilisation s'opère via des dispositifs basés sur une pédagogie de type « learning by doing » mis en œuvre sous des formats différents :

- des jeux d'entreprise en équipe (les « 36h chrono de la création d'entreprise d'AMU », les Entrepreneuriales, les jeux d'entreprise intra et inter-composantes) ;

- des participations aux forums d'entrepreneurs (Le Forum MXL, South pitch, Trophées Marius SHAKE e-commerce, ...) ;
- des immersions dans le monde des créateurs en partenariat avec la CGPME (« entrepreneur un jour »),
- des juniors entreprises (IAE, Polytech) ;
- des formations-actions sous la forme de gestion de projet ou de conférences ciblées (« learn and lunch », « comment lever des fonds ? », conférence internationale sur l'entrepreneuriat, « journées incubateur universitaire », « entreprendre au féminin ») ou d'unités d'enseignement créditées (UE « esprit d'entreprendre », UE spécifiques dédiées à l'entrepreneuriat, UE « création d'entreprise innovante »).

Depuis 2014, 24 100 étudiants ont été sensibilisés.

- *Former les étudiants*

Des formations spécifiques permettent aux étudiants d'acquérir ou de consolider leurs compétences de futurs chefs d'entreprise. Ces formations comprennent le **DU « devenir entrepreneur »** d'AMU et le master 2 « Commerce décision gestion », **spécialité « création TPE PME »** d'AMU. Depuis 2014, 1800 étudiants ont ainsi été formés.

- *Accompagner les étudiants*

L'accompagnement des étudiants-entrepreneurs a pour objectif de leur permettre de finaliser leur projet de création en s'appuyant sur les structures partenaires. Le **statut spécifique d'étudiant-entrepreneur** a été mis en place par AMU et permet à un étudiant, dont le projet est bien avancé, de profiter d'aménagement d'études ainsi que d'un accompagnement individualisé et de la mise à disposition d'espaces de co-working. Le pôle PÉPITE PACA ouest a reçu 130 demandes de statut d'étudiant-entrepreneur dont 40 ont été sélectionnées pour l'obtention de ce statut. L'accompagnement des étudiants entrepreneurs par les professionnels (incubateurs, couveuses, IRCE, APEC, chefs d'entreprise, réseau entreprendre CCIMP) est organisé sous la forme de « mentoring » notamment à travers le D2E (Diplôme « étudiant-entrepreneur »).

Cette action d'accompagnement doit permettre à terme de fertiliser le tissu des TPE et PME du territoire de la région PACA et d'accélérer la création d'emplois. A ce jour, **18 entreprises ont été créées** sur notre territoire dans tous les secteurs d'activité. Cet accompagnement, même s'il ne débouche pas toujours vers de la création d'activité, facilite néanmoins l'insertion professionnelle de nos diplômés grâce à la mise en relation des étudiants avec les chefs d'entreprise et le travail en commun qui en découle.

- *Mettre en synergie les acteurs de la Région PACA : la plateforme PREPITE*

Le projet PREPITE (Plateforme Régionale pour la Pédagogie de l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) s'inscrit dans le cadre de l'appel à projets « Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) - volet Innovation ». Ce projet est co-porté par Aix-Marseille Université, l'Université de Nice Sophia-Antipolis (UNS, chef de file) et l'association « BGE Provence-Alpes-Méditerranée Accès-Conseil » en partenariat avec les deux rectorats de la région (Aix-Marseille et Nice) et l'initiative de campus numérique The Camp. Les objectifs de PREPITE sont de **développer** et de **diffuser des solutions et des outils innovants** pour développer l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes du secondaire au supérieur.

La mise en œuvre du projet PREPITE a véritablement démarré en avril 2016 avec le recrutement de deux chargées de projet, l'une par l'UNS pour les aspects administratifs et financiers et l'autre par AMU pour les aspects de coordination des activités. Les premières actions lancées sont les suivantes :

- l'animation d'un atelier-test sur la base d'un jeu-plateau et de vidéos-témoignages développés par BGE dans un lycée marseillais ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'une UE de sensibilisation à la création d'entreprise pour la formation des formateurs (ÉSPÉ). Cette UE vise à l'élaboration de projets de groupe, pour un total de 24 heures d'enseignement supervisées par un expert de la création d'entreprise.

B. La vie étudiante

Sous la responsabilité du vice-président Formation, un vice-président délégué à la Vie Etudiante a été nommé ainsi que des chargés de mission « Sport » et « Culture ». Un chargé de mission « handicap », rattaché à la vice-présidence du Conseil d'administration, a notamment en charge le handicap étudiant.

Dès 2012, l'établissement a fait le choix de structurer administrativement la vie universitaire en un Pôle unique réunissant la vie étudiante, le sport, la culture et le handicap étudiant : le Pôle de la Vie Etudiante – Mission Handicap (PVE-MH). Le pôle central PVE-MH est situé à Aix Schuman-Droit. Les personnels vie-étudiante-mission handicap-mission culture (à destination des étudiants) sont répartis entre différentes antennes de campus (les BVE – bureaux de la vie étudiante). Ces antennes se trouvent à [Aix-en-Provence \(Schuman-lettres, Aix-Schuman-droit\) et Ferry](#) et à [Marseille \(Luminy, Timone, Canebière, Colbert, Saint-Charles, Saint-Jérôme\)](#).

Un **Conseil d'orientation de la vie étudiante (COVE)**, composé notamment d'élus étudiants, a été créé en 2012 et se réunit 2 à 3 fois par an depuis. De nombreuses améliorations et propositions émanant de cette instance ont été validées et mises en œuvre par l'établissement ; on citera par exemple : l'accélération de la dématérialisation de l'information relative à la vie étudiante et la mise en place du « Printemps des associations ». Des **cycles de formations des élus étudiants** sont également organisés permettant d'apporter à ces étudiants une connaissance fine de l'organisation et du fonctionnement de l'Université.

1. La vie étudiante et les associations

Dans le domaine associatif étudiant, une charte des associations a été votée à AMU et donne des droits aux associations étudiantes (financiers, hébergement, domiciliation...). 127 associations sont domiciliées à AMU dont certaines sont hébergées sur les campus notamment les associations représentées dans les conseils centraux de l'Université. A leur création, les associations peuvent recevoir un « aide à la création » (300 €) pour les **accompagner à la mise en route**. Par suite et à leur demande, une « aide au fonctionnement » (300 €) peut également leur être octroyée annuellement afin de **couvrir leurs charges de fonctionnement**, notamment les frais d'assurance.

Relativement au soutien financier des projets étudiants, après une première année de fonctionnement du **FSDIE projets** qui a permis de mettre en place une commission unique au niveau d'Aix-Marseille Université et un règlement intérieur définitif de la commission amenant à un nombre de projets superposable à la pratique cumulée des trois anciennes universités, une action très volontariste destinée au développement des initiatives étudiantes a été menée. Elle s'est caractérisée par une promotion du FSDIE auprès des associations étudiantes et une attention particulière portée à l'ingénierie et au montage de projet. Ce travail a porté ses fruits et **les projets portés par les associations ont connu une nette augmentation**. En 2012, 152 projets avaient été présentés et 147 financés pour un montant total de 264 301,73€. En 2013, 211 projets ont été présentés, 191 financés pour un montant de 430 790,70€. En 2014, la commission a examiné 207 projets et en a financé 194 pour un montant global des actions de 430 041 euros. En 2015, 259 projets ont été étudiés et 235 financés pour un montant global de 495 173,68 €. En moyenne, la commission FSDIE projets se réunit 8 fois dans l'année.

Concernant l'animation des campus, AMU a mis en œuvre une politique cherchant à mobiliser et fédérer les associations sur des événements soit portés directement par le PVE-MH (pôle vie étudiante – Mission handicap) soit soutenus par les BVE. L'université soutient depuis 2012 une convention avec une Web Radio sur Marseille, a aidé au développement d'une Web Radio sur Aix (12 000 euros par an) et a conclu une convention avec le ballet [Preljocaj](#) pour plus de 6 000 euros par an. De plus, ont été mis en place sur la plupart des sites de l'université d'Aix-Marseille le « **forum des associations** » à la rentrée universitaire, le « **Printemps des associations** », grand événement qui clôture l'année et les **journées « santé-bien-être »**. Plus généralement, toute la politique en matière d'animation des campus, comme l'ensemble des médiations cultures, a pour objectif de permettre à l'étudiant de s'approprier ou de se réapproprier le campus où il étudie afin qu'il devienne pour lui un véritable lieu de vie.

Dans le domaine social, conformément aux possibilités offertes par la circulaire de 2011 sur la vie étudiante, AMU a mis en place à titre expérimental le **FSDIE social**. Pour ce faire, l'établissement s'est doté d'une commission composée de 10 membres dont 5 représentants étudiants et d'un règlement intérieur provisoire. Une enveloppe de 50 000 euros pour 3 commissions (le maximum pouvant être consacré au FSDIE social est de 30% du FSDIE) a été votée. Cette mise en place s'est faite en étroite partenariat avec

le CROUS. S'appuyant sur l'analyse du dossier social faite par les assistantes sociales du CROUS, la commission examine les demandes en prenant soin de vérifier la cohérence pédagogique du projet de l'étudiant. Cet examen se fait de manière totalement anonyme et chaque étudiant peut obtenir un soutien financier qui peut atteindre un peu plus de 1600 euros au maximum (échelon 1 de la bourse du CROUS). Cette commission a ensuite été pérennisée, son règlement intérieur définitivement amendé et adopté suite à l'expérimentation. L'enveloppe consacrée au FSDIE social a été portée à 100 000 euros. Les principaux bénéficiaires de ce FSDIE social sont pour 70% environ des étudiants issus de Master 1 et 2.

Dans le domaine de l'**emploi étudiant**, pour assurer une meilleure visibilité des emplois étudiants offerts par l'établissement et assurer un égal accès à cet emploi, la procédure suivante a été mise en place :

- la publication des offres d'emploi au travers de 2 campagnes d'établissement synchronisées (décembre et printemps) ;
- les recrutements au fil de l'eau sont possibles pour répondre à des situations nécessitant une solution rapide ;
- les commissions ad hoc de recrutement procèdent aux opérations de sélection en déterminant les candidats retenus et en établissant une liste complémentaire de candidats.

Le bilan de l'emploi étudiant pour l'année 2015/16 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Répartition des offres/contrats de recrutement par fonction assurée	Année 2015/2016		
	Nbre d'offres	%	Nbre contrats
Accueil des étudiants	28	19	188
Assistance et accompagnement des étudiants handicapés	18	12	88
Tutorat	61	41	191
Soutien informatique et aide à l'utilisation des nouvelles technologies	5	3	4
Service d'appui aux personnels des bibliothèques	22	15	66
Animations culturelles, scientifiques, sportives et sociales	10	7	57
Aide à l'insertion professionnelle	1	1	22
Promotion de l'offre de formation	5	3	108
Total	150	100	724
Nombre d'étudiants concernés	564		

Des **régimes spéciaux d'études** sont mis en place pour les étudiants engagés dans la vie universitaire, les sportifs de haut niveau et sportifs professionnels, les artistes de haut niveau, les étudiants en situation de handicap ainsi que les étudiants engagés dans la vie associative en lien avec les missions de l'Université.

Par ailleurs, les bonifications permettent à l'étudiant de s'ouvrir à des activités extra-académiques tout en valorisant celles-ci dans le cadre de son cursus d'études ; **quatre catégories de bonification** ont été identifiées : sport, engagement étudiant, approfondissement des connaissances, et culture. Ces bonifications ont été réorganisées et harmonisées en termes d'évaluation.

2. Le sport

Le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) propose à tous les étudiants de l'université des pratiques sportives éducatives (unités libres ou bonus) et récréatives (loisirs) comprenant environ 60 activités sportives réparties sur 420 créneaux ouverts.

Dans le cadre de sa politique sportive, l'établissement a également lancé plusieurs chantiers et réflexions autour de la pratique du sport pour tous et du sport de haut niveau :

- l'**AS AMU** a été créée en 2012 à l'occasion de la fusion des trois universités ; celle-ci a pour objet d'organiser, de promouvoir, de favoriser et de représenter l'université dans les compétitions sportives universitaires à partir du niveau inter-régional ;
- un **dispositif d'aide à la performance** a été mis en œuvre ; il concerne tous les étudiants d'Aix-Marseille Université possédant le statut de sportif de haut niveau (i.e., figurant sur les listes ministérielles). Il consiste en un aménagement des études (règles d'assiduité spécifiques, sessions d'examen décalées, ..) et en un suivi personnalisé réalisé par un référent académique. Ce dispositif a fait l'objet d'une convention signée par AMU, la Direction Régionale des Sports de la Jeunesse et de la Cohésion Sociale (DRJSCS), le Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) et le Comité Régional du Sport Universitaire ;

- un **site web Sport-AMU** dédié a été développé et diffuse de très nombreuses informations à nos étudiants qu'il s'agisse de l'offre de pratique sportive 'éducative', 'compétitive' ou 'loisir' ;
- la filière APAS de la FSS et le SUAPS accompagnent des **ESH dans leur pratique sportive** sur [le site de Luminy l'ensemble des campus](#);
- le **pack Sport** à destination des étudiants est en cours de finalisation ; celui-ci permettra d'établir une offre éducative, récréative et compétitive plus lisible et plus riche et sera dématérialisé et simplifié par la création d'un guichet unique.

3. La culture

Aix-Marseille Université s'est attachée dès sa création à faire de la culture un axe fondamental de sa politique d'établissement favorisant la vie de sa communauté universitaire et soutenant son rayonnement. Elle a entrepris dans un premier temps de rassembler ce qui était épars et de construire une véritable programmation.

Elle a construit sa stratégie culture sur 3 piliers majeurs :

- le rapprochement avec les collectivités territoriales fondées sur leurs compétences respectives :

AMU a pu ainsi développer des relations et des partenariats avec les Bibliothèques publiques et les Conservatoires. Les partenariats construits ont permis le développement d'une cinquantaine de conférences, « Rencontres de l'Université » et de manifestations musicales. Ces mêmes collectivités ont soutenu notre dispositif de *carte culture* qui rassemble plus de 60 partenaires associés. AMU a également signé une convention avec la Mairie du 1^{er} secteur de Marseille pour l'accompagner dans la mise en place de son projet « Notre Canebière ». En effet, notre université accueille près de 15000 étudiants autour de cette artère principale (site Canebière, site Colbert, site St. Charles) et a souhaité participer à la redynamisation urbaine de ce quartier notamment au profit de la vie étudiante.

- La mobilisation des grands acteurs culturels de notre territoire :

Il nous faut souligner le rôle joué par le Théâtre National de la Criée dans l'accueil de nombreuses manifestations et la coproduction artistique, celui du Festival d'art Lyrique d'Aix qui s'exprime, tout au long de l'année, par l'intermédiaire d'ateliers vocaux et de médiations ainsi que le rôle du Ballet [Prejlocaj](#) et du Ballet National de Marseille qui interviennent par des représentations et des ateliers sur nos campus. [Le Fonds Régional d'Art Contemporain \(FRAC\), la Cité des arts de la rue et la Friche de la Belle de Mai jouent également un rôle majeur dans l'animation culturelle de l'établissement.](#)

Enfin, il nous faut saluer l'arrivée de nouveaux partenaires comme le Mucem et la Fondation Vasarely ayant décidé d'ouvrir leurs portes très largement à nos étudiants mais aussi à nos enseignants-chercheurs. L'ensemble de ces conventions, et d'autres qui sont en cours, ont permis un partenariat avec la DRAC, Direction Régionale des Affaires Culturelles. En effet, et sous l'égide de la convention cadre « Université, lieu de culture », signée entre le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et la Conférence des Présidents d'Université le 12 juillet 2013, nous avons pu avec la DRAC décider d'un accompagnement de nos opérations culturelles.

- La fédération de ses propres acteurs autour de la culture :

AMU va ainsi renforcer la place spécifique du théâtre Vitez en tant que théâtre universitaire (construction d'un nouveau théâtre en cours) comme lieu de métissage entre les logiques académiques, professionnelles et amateurs.

Elle s'est également investie dans le champ des arts plastiques en accueillant près d'une trentaine d'expositions, notamment dans l'espace Fernand Pouillon.

AMU a fondé en 2015 son orchestre symphonique, OSAMU, qui rassemble des étudiants issus de toutes les composantes et des membres du personnel. Cet orchestre de haut niveau, renforcé par des pupitres du Conservatoire National à Rayonnement Régional de Marseille, s'est produit dans de nombreuses salles de spectacle du territoire, notamment celle de La Criée mais aussi tout dernièrement au Silo.

Il nous faut évoquer sur ce dernier point, la création d'une manifestation destinée à fédérer notre communauté, FESTIV'AMU, à la fois manifestation sportive mais aussi culturelle, qui a accueilli Didier van Cauwelaert, prix Goncourt, pour une grande conférence ainsi qu'une médiation avec les étudiants en littérature, et qui a également rassemblé au Silo danseurs, comédiens et musiciens étudiants. De même, AMU participe chaque année aux journées des arts et de la culture dans l'enseignement supérieur en déployant une programmation sur différents sites de l'université.

Sur ces bases, Aix-Marseille Université peut afficher aujourd'hui un rôle réel dans la vie culturelle territoriale. Elle est reconnue par les collectivités et les grands acteurs culturels comme un partenaire naturel.

Nous constatons également, et c'est là un signe de réussite, la mobilisation des enseignants-chercheurs qui a accompagné tous nos projets ainsi que les taux de fréquentation de chacune de nos manifestations par nos étudiants et par nos personnels qui prouvent leur succès.

4. La prise en compte du handicap étudiant

Le nombre d'étudiants en situation de handicap (ESH) recensés et accompagnés est passé de 526 en 2011-2012 à 876 en 2015-2016. Le nombre de cas spécifiques, nécessitant des accompagnements personnalisés, est également **en augmentation constante**.

Chaque composante dispose d'un **référént handicap** permettant l'identification et la prise en charge des ESH en lien avec la Mission handicap et le Service Inter- Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SIUMPPS). Ces services jouent un rôle central dans le cadre de l'harmonisation des pratiques d'accompagnement. Le Service Universitaire d'Insertion et d'Orientation (SUIO) et le Service Commun de Documentation (SCD) ont adapté leur fonctionnement aux ESH.

Des **contacts réguliers avec le Rectorat de l'académie d'Aix-Marseille** facilitent les démarches des familles des élèves handicapés désireux de poursuivre leurs études au sein d'Aix-Marseille Université. La communication secondaire-supérieur est renforcée par la distribution des 300 plaquettes de présentation de la Mission Handicap aux proviseurs des lycées à l'occasion des réunions de rentrée.

Les rencontres avec les responsables des structures associatives (AGEFIPH, le FIPHFP, MDPH) permettent, par l'échange d'information, d'améliorer les pratiques d'accueil des personnes en situation de handicap et de les faire évoluer.

Les actions menées par la mission Handicap sont les suivantes :

- information et communication aux futurs étudiants : journées portes ouvertes, journées du futur bachelier, salon de l'étudiant, campagnes d'inscription ;
- sensibilisation à l'égard des étudiants valides et handicapés ainsi qu'à l'attention des personnels : organisation d'ateliers sur les métiers, de journées dédiées à l'intégration du handicap par le sport, à l'insertion professionnelle, participation au Challenge du Monde des Grandes Ecoles et Universités, journées Dys ;
- aide à l'insertion professionnelle
- aménagements divers : aides aux études et aux examens, mises à disposition d'équipements spécialisés et mises en place d'aménagements personnalisés ;
- **accompagnement des étudiants de Master 2 souhaitant candidater au contrat doctoral handicap.**

5. Le numérique au service de la vie étudiante

Les **services numériques** d'AMU proposent différents outils au service des étudiants. L'année 2015 a permis la refonte du **site internet du Pôle de la Vie Etudiante** – Mission handicap (PVE-MH). Ce site assure une meilleure lisibilité des différents services offerts à tous les étudiants, la diffusion des procédures et informations afférentes réunissant la culture, le sport et le handicap ainsi qu'une communication sur les missions traditionnelles en relation avec les associations étudiantes. AMU a procédé également au lancement de son **application mobile** ainsi qu'à son **introduction sur les réseaux sociaux** (Face book, Twitter). Ces nouveaux outils en plus de ceux utilisés traditionnellement (flyers et brochures à disposition des étudiants dans les BVE de campus...), améliorent la diffusion des évènements en matière associative, sportive et culturelle.

Les relations internationales

Les grandes orientations de l'université en matière de relations internationales visaient à renforcer la visibilité d'AMU en Europe et dans le monde et à établir des collaborations en recherche et formation avec les meilleures universités. Dans ce cadre, les universités cible étaient les pays leaders pour développer l'excellence scientifique, les pays émergents pour répondre aux enjeux de la mondialisation, les pays en développement (Sud Méditerranée et Afrique francophone en particulier) pour favoriser le renforcement de leurs capacités.

Quatre grands domaines d'actions ont été soutenus :

- le recherche : structures et laboratoires conjoints, co-publications ;
- la formation : diplômes en partenariat international, écoles d'été, cotutelles internationales ;
- la mobilité, politique des langues
- le rayonnement international

Pour ce faire, AMU s'est appuyée sur trois types de levier :

- Politiques : des accords de coopération ciblés pour structurer la relation avec les partenaires ;
- Relationnels : s'inscrire dans des réseaux européens et internationaux, multilatéraux (EUA, EURIAS, ISEP, AUF) et bilatéraux (UFA, UFI...), développer nos propres réseaux en particulier en Méditerranée ;
- Financiers : s'appuyer sur A*MIDEX, s'inscrire dans les grands programmes d'action communautaire (Erasmus +, Jean Monnet, Horizon 2020), programmes bilatéraux du MAEDI (PHC), volet Européen et international de l'ANR ...

1. Le développement d'une recherche européenne et internationale

➤ L'Europe et les programmes H2020

Le bilan des actions menées en faveur des programmes européens de recherche est largement positif pour AMU : dans le cadre du 7^{ème} PCRD, le nombre de projets acceptés a plus que doublé par rapport au 6^{ème} PCRD (2002-2006), pour une subvention européenne de plus de 36.5M€. Ces chiffres ont été d'autant plus remarquables que le nombre de projets des unités du site d'Aix-Marseille a atteint 235, toutes tutelles de gestion confondues, plus de 40% étant directement gérés par AMU. A l'issue du premier semestre 2016, 30 projets H2020 ont été acceptés, pour une subvention globale de 17 243 555€ pour AMU.

Le travail de la cellule Europe au sein de la DRV a ainsi permis à AMU, dès 2013, d'occuper la 3^{ème} place nationale en nombre de participations au programme Coopération, d'être la 1^{ère} université française dans le domaine de la Santé et la 2^{ème} pour les projets Marie Curie. La création d'AMU a été une belle opportunité pour les équipes du site. La masse critique ~~visibilité~~ de la recherche, le vivier de compétences et de champs disciplinaires et la multiplicité des acteurs ont constitué un atout important au regard des programmes européens très structurants et ont ouvert de belles perspectives pour l'actuel programme Horizon 2020. Les années 2014 et 2015 ont d'ailleurs été marquées, entre autre, par l'intérêt manifeste des représentants européens pour la communauté d'AMU avec la visite du Président de l'ERC, puis la venue du Vice-Président européen M. Katainen qui ont souhaité rencontrer la communauté scientifique d'AMU. Le dispositif d'aide et d'incitation des scientifiques en matière européenne a évolué et a été encore renforcé en 2015 en apportant une aide aux porteurs de projets à plusieurs niveaux :

- o La détection de projets et l'orientation stratégique des projets (DRV AMU)
- o Le lobbying avec notamment la présence d'un représentant permanent d'AMU à Bruxelles depuis janvier 2016
- o L'ingénierie de projets : aide au montage, négociation, management de projet, gestion administrative et financière par une équipe de 9 personnes au sein de la filiale d'AMU Protisvalor
- o L'accompagnement en termes d'étude de marchés, de valorisation et d'analyse du contexte socio-économique par un chargé de mission de la SATT

o La mise en place d'un dispositif nommé « le Cercle » associant les partenaires A*MIDEX pour coacher les porteurs de projets ERC en s'appuyant notamment sur les experts des panels et les évaluateurs de projets européens.

➤ La coopération scientifique internationale

En matière de coopération scientifique internationale, Aix-Marseille Université confirme sa dimension internationale, résultat conjoint des initiatives de ses unités de recherche et des actions institutionnelles qu'elle conduit au travers notamment de la mise en place de structures de recherche mixtes et de partenariats internationaux.

Dans le domaine de la coopération scientifique internationale, AMU affiche une grande diversité disciplinaire répartie au sein des grandes aires géographiques : le Secteur Sciences et Technologies constitue, au sein d'AMU, la plus grande part (55%) de la coopération scientifique devant celui de la Santé (19%), des Arts, Langues, Lettres, Sciences Humaines et sociales- ALLSH (15,5%), de l'Economie & gestion (7%) et du Droit & Science politique (3,5%). En matière d'aire géographique, l'Europe représente près de la moitié des collaborations internationales (47%), suivie de l'Amérique du nord (16%), la Méditerranée du sud (12%), l'Asie et l'Amérique latine, à parts égales (9%), l'Afrique (4%) et l'Océanie (3%). Les pays avec lesquels AMU collabore le plus sont les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et le Brésil.

AMU privilégie l'accompagnement de 2 grands types de collaborations internationales de recherche, les projets ANR internationaux et les projets conduits dans le cadre de programmes ou accords bilatéraux (Programmes Hubert Curien, Ecos, Cofecub, accords cadre Inserm, CNRS,...), conventions ou accords entre institutions (GDRI, LIA,...). Le site est d'ailleurs impliqué dans de nombreuses coopérations structurantes, **des réseaux formalisés (Groupements de Recherche Internationaux)** : plus de 15 en sciences humaines et sociales, en économie, en santé, en environnement, en mathématiques et en physique et **des laboratoires internationaux associés** : près de 20 essentiellement en sciences et technologies. L'université est également partenaire de 2 UMI (Sénégal et MIT aux USA) et souhaite être partenaire de deux UMIFRE (Tunisie et Israël).

Concernant la Méditerranée, AMU s'est impliquée dans le développement de programmes portant sur les défis sociétaux (migrations, changements sociaux, climat, ressources, biodiversité, médecine et accès aux soins) auxquels le bassin doit faire face. En priorité elle a abordé les interactions interdisciplinaires entre l'environnement et les activités humaines. L'IMÉRA œuvre aussi à l'émergence et au développement de projets de recherche centrés sur les territoires méditerranéens ou de projets menés par des chercheurs appartenant à cette région. ~~AMU est depuis 2015 la première université de la rive nord de la Méditerranée hors Israël.~~

2. L'internationalisation de l'offre de formation et ses différents volets

➤ Les diplômes en partenariat international

La mise en place d'une charte des diplômes en partenariat international a permis de structurer et d'homogénéiser le travail des composantes dans la mise en place, le suivi et l'évaluation des diplômes en partenariat international. AMU compte désormais **33 diplômes en partenariat international (DPI)** – sous la forme de doubles-diplômes, de diplômes conjoints ou de délocalisations. Une dizaine de délocalisations rassemblant un effectif de 160 étudiants est positionnée en Méditerranée, au proche Orient et en Asie, avec notamment la participation à 3 masters de l'USTH (Université des Sciences et Technologie d'Hanoi). Sur l'ensemble des 33 DPI : 19 diplômes se situent dans la zone Europe, 5 se trouvent en Amérique du Nord ; 5 en Asie ; 4 en Méditerranée et au Proche Orient (Bahreïn). ~~Ce sont les composantes Sciences (10) et ALLSH (9 dont 2 cursus intégrés) qui ont mis en place le plus de DPI, suivies de la FDSP (4) ; la FEG (3) ; l'IAE (2) ; l'IMPGT (2) ; l'OSU (1) ; la Faculté de Pharmacie (1) avec le soutien de la fondation Pierre Fabre et la Faculté de Médecine (1). En outre, plusieurs autres DPI portés par POLYTECH dans la zone Amérique Latine sont en cours de validation pour compléter ce panel, tant sur le plan des composantes que sur le plan géographique.~~ Un séminaire de prospective a été organisé dans le cadre du Schéma Directeur de l'Offre de Formation (SDOF) afin de renforcer l'internationalisation de l'offre de formation dans le prochain contrat.

➤ Les écoles d'été

Afin de répondre à une demande internationale, les écoles d'été ont été développées par les composantes et unités depuis 2012. On en compte une trentaine. ~~Les composantes très actives dans la mise en œuvre de ce type d'actions sont l'UFR Sciences, l'OSU, Polytech, la FEG, la FDSP et l'UFR ALLSH.~~ 11 écoles ont été soutenues en 2014 par A*MIDEX et des Labex. Une page internet dédiée sur le site de la DRI est en cours de création afin de centraliser l'information et la communication. Dans le cadre de la politique de site, AMU et l'IRD ont lancé en 2016 le « Campus international pour la coopération et le développement » qui a organisé en juillet 2016 la **première école d'été des objectifs de développement durable (ODD)** avec une large représentation des Pays Méditerranéens et Subsahariens (32 nationalités y étaient représentées). 108 auditeurs sont venus, auxquels s'ajoutent 99 participants aux journées inaugurales et 83 intervenants, soit 300 participants en tout. A travers cette action stratégique qui sera pérennisée, l'objectif est de faire de notre territoire, la plateforme à vocation méditerranéenne en matière de recherche, d'enseignement supérieur, d'expertise et de diffusion des savoirs, afin de contribuer au progrès économique, social et culturel des pays qui lui sont associés.

➤ Les cotutelles internationales

Les 12 Ecoles Doctorales ont favorisé la mise en place de co-tutelles internationales en lien avec une politique de codirections chaque fois que cette option est plus adaptée. AMU compte ainsi un ensemble de 302 co-tutelles internationales dont notamment 132 avec l'Europe et 87 avec l'Afrique du Nord et le Proche Orient. 80% sont des co-tutelles entrantes dont les doctorants sont intégrés dans les formations doctorales d'AMU. La moitié s'effectue dans le cadre d'un accord, par conséquent d'une collaboration bien structurée. Afin de soutenir la qualité de l'encadrement des doctorants, cette politique de conventionnement avec les partenaires fournissant un grand nombre de co-tutelles est actuellement renforcée. Enfin, une vingtaine de cotutelles **a été mise** en place dans le cadre d'un appel A*MIDEX collège doctoral, permettant de cibler les meilleures universités partenaires (voir le bilan A*MIDEX).

3. Mobilité, politique des langues et rayonnement international

➤ Les étudiants internationaux et la politique d'accueil

AMU est un des établissements qui attire le plus d'étudiants par la procédure CEF. L'ensemble des étudiants internationaux, quel que soit leur statut, s'élève à 9 768 dont 33% originaires de l'Afrique du Nord et du Proche Orient, 29 % venant d'Europe, 19% d'Afrique Sub-saharienne et de l'Océan Indien, 11% d'Asie et 8% des Amériques. A l'initiative d'AMU, des guichets « multi services » ont été mis en place sur les campus d'Aix-en-Provence (site Schuman) et Marseille (site Saint-Charles) afin de simplifier l'installation des étudiants internationaux à leur arrivée, de les informer et de les accompagner dans leurs démarches administratives. Ces points d'accueil rassemblent des correspondants de différents services de l'université, du CROUS et de la préfecture. Ils offrent également des informations fournies par les municipalités d'Aix-en-Provence et de Marseille.

➤ Les programmes de mobilité encadrée, leurs modalités d'accompagnement et leurs impacts sur l'insertion des étudiants

La mobilité encadrée faisant l'objet d'accords et conventions spécifiques est privilégiée et concerne 2100 à 2500 étudiants selon les années (entrants et sortants). Elle mobilise non seulement les programmes Erasmus + et Mobilité Internationale de Crédit (MIC), mais aussi un ensemble de dispositifs tels que le BCI avec le Canada, le programme ISEP (International Student Exchange Programme), sans compter les programmes mis en place par l'université (programmes américains de haut niveau avec Madison, Indiana, Wellesley, programmes d'insertion avec la Chine et la Malaisie...). Les dispositifs d'accompagnement comprennent : un guide d'accueil français/anglais en ligne, ~~un catalogue de l'offre de formation en anglais (en cours)~~, un accueil en gare ou à l'aéroport, la réception des étudiants sur chaque campus, un logement en cité universitaire du CROUS proposé à l'ensemble des étudiants Erasmus+ ou en programme d'échange (convention d'AMU avec le CROUS qui a profondément rénové son parc de logements avec des cités spécialement dédiées à leur accueil), le parrainage par un étudiant d'AMU, une soirée d'accueil des

étudiants internationaux, des sorties tout au long de l'année avec des financements de la Région ; et bien sûr des cours de FLE pris sur le financement d'Erasmus+ (cf. politique des langues).

Le succès de cette politique de mobilité est attesté par l'enquête conduite par l'OVE (Observatoire de la Vie Etudiante) d'AMU. ~~Dans le cadre d'un groupe de travail, l'enquête annuelle sur l'insertion des diplômés d'AMU à l'issue d'un master a été augmentée de questions portant sur la mobilité internationale.~~ L'enquête met ainsi en évidence les bénéfices de cette expérience sur trois points particuliers : le taux d'emploi est supérieur de 2 points, le montant du salaire des étudiants ayant effectué une mobilité internationale est également supérieur, et enfin, la possibilité d'avoir un emploi à l'étranger est considérablement accrue.

Les stages à l'international ont connu un développement important dans cette perspective et constituent désormais une part notable de la mobilité étudiante, avec des atouts certains en termes d'insertion professionnelle. 1 143 stages sortants ont ainsi été recensés dont 49% en Europe, 14% en Asie, 13% en Afrique du Nord et au Proche Orient, 12% en Amérique du Nord, 7% en Afrique sub-saharienne et 5% en Amérique du Sud. ~~Cette internationalisation renforce les besoins en langues des étudiants et des personnels, qu'il s'agisse des langues choisies en formation initiale, en LANSAD (Langues pour Spécialistes d'Autres Disciplines), ou en services linguistiques spécifiques.~~

➤ La promotion d'un semestre international

Initié par la FEG, le semestre international est un excellent outil d'internationalisation. Si au cours du 1^{er} semestre, les étudiants internationaux suivent des enseignements disciplinaires dispensés en anglais, ils bénéficient parallèlement de cours de FLE. Au cours du 2^{ème} semestre, ils peuvent ainsi suivre les enseignements dispensés en français. Cette stratégie combine un développement des enseignements en anglais et une politique en faveur de la francophonie. Les enseignements dispensés en anglais au 1^{er} semestre profitent également aux étudiants locaux, ce qui favorise leur internationalisation (langue et interculturalité) par un processus d'«internationalisation at home » et leur mobilité au 2^{ème} semestre. Ce dispositif constitue ainsi un outil de mobilité entrante et de mobilité sortante en cours de diffusion.

➤ La politique des langues

La conception de l'internationalisation comme un processus global et systémique amène à l'articuler efficacement à la politique des langues. Plusieurs outils ont été mis en place à cette fin. Le Service universitaire de français langue étrangère (SUFLE) et la Maison Interdisciplinaire des Ressources et Recherches en Langues (MIRREL) se sont structurés pour la mise en œuvre de la politique des langues en lien avec l'international. L'enseignement du Français Langue étrangère comporte un DU dispensé à des étudiants inscrits à l'année (300), il comporte également une série de formations de pré-entrée, d'été et des cours spécifiques à destination des étudiants en échange et des doctorants, à Aix-en-Provence et Marseille. Le service a également développé une politique de partenariats spécifiques tant à l'international (via les ambassades) qu'au niveau régional (via diverses agences). Il a dû prendre en charge récemment l'apprentissage du Français à des étudiants réfugiés ou demandeurs d'asile.

La MIRREL a développé des missions telles que l'aide à la mobilité internationale étudiante avec un centre de langues et des dispositifs de certifications (300 certifications CLES en une dizaine de sessions) ; l'aide à la réussite avec un bonus langues et la mise à disposition de ressources ; l'aide à la mobilité internationale des enseignants- chercheurs par la formation à la publication et la communication en anglais ; l'aide à la production de documents officiels par la relecture et la traduction (A/F) de documents scientifiques et institutionnels (rapport du COS, rapport probatoire A*MIDEX, rapport HCERES unités ALLSH/MdR, conventions internationales), aide aux personnes en situation de handicap par la formation en langues de malentendants, dyslexiques, dysorthographiques. Le service a ainsi développé son rayonnement passant de 17 à 37 partenaires internes et externes entre 2015 et 2016. Parmi les partenaires externes on citera : l'ENSA Marseille (Ecole nationale supérieure d'architecture) et l'ENSP (Ecole nationale supérieure du paysage de Versailles- antenne de Marseille) pour lesquels la MIRREL assure le CLES 2 anglais et espagnol (environ 150 candidats/an). Un partenariat est également en cours avec l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse.

La formation des enseignants-chercheurs en anglais est réalisée par la MIRREL depuis 2013. Elle s'appuie sur un module ECLAIM de 30 heures de formation en anglais destiné principalement aux enseignants-chercheurs. ~~En 2015, il a concerné 19 enseignants-chercheurs d'ALLSH répartis dans 3 sessions de 30h. L'activité connaît une progression régulière.~~

Le développement des formations en anglais constitue également un axe fort de la politique d'AMU dans ce domaine. 42 formations d'AMU dispensent leurs cours en anglais, il s'agit essentiellement de diplômes nationaux de niveau Master. Ces formations sont dispensées dans les composantes FEG, IAE et la Faculté des Sciences. A la Faculté des Sciences, une partie des Masters est dispensée dans le cadre de formations délocalisées à l'USTH (Université des Sciences et Technologies d'Hanoi). D'autres formations dispensées en anglais sont des diplômes d'établissement délivrés par l'IAE. Certaines formations ont été labélisées dans le cadre d'un Erasmus Mundus ou dans le cadre de l'académie d'excellence A*MIDEX. Il y a 10 formations labellisées par A*MIDEX qui réalisent leur enseignement majoritairement en anglais.

Parallèlement, AMU en qualité de plus grande université francophone met un accent particulier sur la politique de francophonie. En premier lieu, en collaborant activement avec l'IRD dans la zone francophone : en Méditerranée, en Afrique et en Asie; le dispositif d'école d'été des objectifs du développement durable (voir chapitre sur les écoles d'été) cible à cet égard clairement la zone francophone. AMU a accueilli en 2016 le colloque de la CIRUISEF et participe activement à toutes les manifestations de la francophonie. Enfin, le Canada reste un pays qui génère un très grand nombre d'accords et se montre très attractif pour nos étudiants, tant par sa dimension francophone que par la qualité de ses universités, le Canada et plus particulièrement le Québec sont ainsi un partenaire privilégié d'AMU.

➤ **Le rayonnement international et la politique de communication**

La diffusion d'une culture de l'internationalisation auprès de l'ensemble des étudiants et des personnels s'opère à travers une série d'événements tels que les journées de l'Europe et de l'international, ou la participation à la journée européenne des langues. La politique de rayonnement et de promotion de l'établissement à l'extérieur se traduit par un ensemble de dispositifs. La structuration d'un réseau d'**Alumni** est un levier de notre rayonnement international **tout comme la** participation active dans les salons internationaux qu'ils soient professionnels ou destinés au recrutement des étudiants. La participation aux instances telles que l'EAIE (European Association for International Education) a permis à AMU d'être lauréat pour l'organisation de la Spring Academy 2017, événementiel à forte visibilité destiné à la formation des personnels. D'autre part, afin d'augmenter note visibilité, la traduction du site Web en anglais et espagnol a été réalisée. Au-delà du site Web d'AMU, la problématique bilingue est prise en compte dans de nombreux supports de communication. ~~la plaquette institutionnelle, le guide des étudiants internationaux, une plaquette par composante, le film de présentation de la vie étudiante, les accords types de coopération internationale et conventions...~~

4. Le rôle des programmes Erasmus + en matière de formation, de mobilité et de coopération institutionnelle

L'inscription dans les programmes Erasmus+ s'est renforcée avec désormais 23 projets dont 11 en coordination, représentant un montant de 4 M€ sur les appels à projet 2016. On compte 5 Erasmus Mundus dont 4 en « action 1 » : les diplômes concernés se trouvent en sciences, avec le Master et le doctorat Europhotonics, signal et image (Diplômes multiples, Allemagne et Espagne) et le master Matériaux pour le Stockage et la Conversion de l'Energie MESC (Diplôme conjoint, Varsovie - Pologne et Cordoue - Espagne) ; le doctorat interzones se trouve en ALLSH ; l'Erasmus Mundus « action 2 » Hermes est un programme de mobilité avec la Méditerranée porté par Téthys.

On compte par ailleurs 4 Capacity building (3 portés par Téthys ; 1 par l'ESPE) et 7 Partenariats stratégiques (4 ALLSH ; 1 OSU ; 1 ESPE ; 1 Médecine).

Les actions Jean Monnet dans le périmètre de la DG Education et Culture de la Communauté Européenne associent formation et recherche et sont également partie prenante du programme Erasmus +. AMU a obtenu à ce titre une Chaire Jean Monnet en partenariat avec l'IEP d'Aix-en-Provence ; 1 Centre d'excellence Jean Monnet porté par le CERIC (avec le master Etudes Européennes et des laboratoires de la MMSH) ; 1 Réseau européen Jean Monnet (le CERIC étant partenaire d'un réseau porté par Helsinki).

Enfin, la mobilité de l'enseignement supérieur intra-européenne Erasmus + permet 650 mobilités dans toute l'Europe grâce à plus de 600 accords bilatéraux, tandis que 3 contrats de Mobilités Internationale de Crédits (hors Europe) à raison de 5 pays par contrat ont été obtenus depuis 2015, constituant des soutiens précieux à la politique de coopération internationale.

5. Le rôle structurant d'A*MIDEX en matière de politique internationale

La stratégie internationale du site a été mise en place à partir d'un état des lieux des coopérations internationales en recherche et formation, en lien avec les EPST, opéré au sein d'A*MIDEX. Elle consiste à :

- Développer une stratégie partagée de cotutelles d'unités de recherche internationales avec des partenaires privilégiés dans les thématiques phares du site (ex. LIA, UMI) avec cofinancement des partenaires étrangers ;
- Faire émerger AMU comme un pôle assurant la pérennisation et le pilotage de réseaux d'excellence entre universités des rives Nord et sud de la Méditerranée et développant une approche inter et pluridisciplinaire sur les thématiques du colloque 2015 ;
- Mutualiser les représentations à l'étranger ;
- Intégrer l'aspect international comme un critère de tous ses appels à projets ou candidatures (recherche et formation), en particulier dans les recrutements de doctorants et post-doctorants.

Ainsi, en matière de coopération internationale, A*MIDEX a établi ou conforté des collaborations avec 140 institutions dont 35 anglo-saxonnes (principalement Harvard, Oxford, Imperial College, Manchester, Pittsburg, Aberdeen), 8 asiatiques (~~principalement Hong Kong Polytechnic, Macau~~), 36 européennes hors méditerranée et monde anglo-saxon (~~principalement Genève, Moscou, Tübingen, les Instituts de technologie de Lausanne et Zürich, plusieurs Instituts Max Planck~~), 57 méditerranéennes (principalement les universités de Barcelone et Madrid, Rome La Sapienza, Bologne, université Mohamed 1^{er} au Maroc).

En matière de recrutement de doctorants et de post-doctorants externes (n'ayant pas soutenu leur thèse à Aix-Marseille et non présents sur le site) et de préférence internationaux (en provenance d'une institution étrangère), qui est la règle dans le cadre des projets retenus dans les appels A*MIDEX, 72% des personnes recrutées sont de nationalité étrangère, et 91% sont externes.

En matière de recherche, 3 des 5 lauréats de l'AAP « International » 2013 ont conduit à la création en 2014 de LIA (le LIA SYSTIM qui implique l'IBDM en partenariat avec le Centre national de Sciences biologiques NCBS de Bangalore en Inde, le LIA ALPHa qui implique l'Institut Fresnel et ses partenaires australiens du centre d'excellence en photonique CUDOS, et le LIA BSIP qui implique le LBA et le CRMBM, en lien avec des partenaires canadiens). S'agissant de la Méditerranée, 15 projets de coopération euro-méditerranéenne lauréats de l'AAP Méditerranée de 2014 ont soit créé ou renforcé des collaborations bilatérales à long terme, durables, soit développé des réseaux de recherche. ~~Les partenariats concernent essentiellement l'Italie et l'Espagne pour la rive nord et le Maroc et la Tunisie pour la rive sud.~~

En matière de formation - 3 diplômes labellisés Académie d'Excellence et 1 diplôme lié à un Labex font l'objet de partenariats internationaux. Les financements A*MIDEX ou Labex viennent ainsi renforcer ou élargir ces partenariats, et sont un apport important pour la pérennité de labels d'excellence comme le label Erasmus Mundus. En matière de mobilité étudiante, en 2014, 66 étudiants ont été bénéficiaires de bourses d'aide à la mobilité entrante et 26 de bourses d'aide à la mobilité sortante. Ce dispositif a bénéficié à l'ensemble des étudiants d'AMU.

6. ~~Les éléments de conclusion sur~~ La stratégie internationale d'AMU et focus sur la Méditerranée

AMU a donc développé une stratégie internationale soutenue dans un ensemble large de domaines en recherche, formation, mobilité, mais aussi en matière de rayonnement et d'attractivité, en mobilisant des outils de structuration et des leviers financiers efficaces. Eu égard à la transversalité des RI au sein d'AMU, leur coordination comporte 2 volets, un volet données (Schéma Directeur Numérique projet 45 de cartographie des relations internationales) et un volet stratégique (séminaire international regroupant les membres de la gouvernance impliqués dans l'international), afin de peser sur un portefeuille de 350 accords de coopération internationale couvrant les zones Europe (25%), Asie (25 %), pourtour Méditerranéen (20 %); Amérique du Nord-Australasie (12 %); Amérique latine (9 %) et Afrique Subsaharienne-Océan Indien (9 %). La politique internationale d'AMU se pense de plus en plus en synergie avec les partenaires scientifiques et académiques du site, comme avec un ensemble d'acteurs du territoire. En particulier sur

les questions méditerranéennes, l'université impulse désormais un ensemble de synergies entre acteurs scientifiques et académiques, collectivités territoriales, tissu socioéconomique et organisations internationales telles que le Plan Bleu, la Banque Mondiale (Centre pour l'intégration en Méditerranée), l'OCEDO (Office de Coopération Economique pour la Méditerranée et l'Orient), l'Agence Française de Développement et ANIMA Invest Network.

C'est pourquoi il convient d'insister tout particulièrement sur la stratégie d'AMU en Méditerranée où l'université répond à la très forte demande des établissements des rives sud et est de la Méditerranée, contribuant à l'émergence de pôles d'enseignement supérieur et de recherche (masters internationaux et mise en réseau de laboratoires), à la structuration des infrastructures universitaires (formation de cadres de l'administration) et à la formation des futurs enseignants-chercheurs de ces établissements.

La Méditerranée constitue pour l'université d'Aix-Marseille un espace de proximité où elle est **un acteur majeur de la construction de l'espace euro-méditerranéen de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation**. Au cœur de réseaux d'universités et de coopérations bilatérales et multilatérales, AMU a réussi à constituer des collaborations structurées, en particulier avec le Maghreb, mais aussi le Liban et Israël en Méditerranée orientale. Les établissements partenaires relèvent du tissu académique traditionnel ou des nouvelles universités créées dans le cadre de PPP, à l'exemple de l'Université Internationale de Rabat (UIR). En étant fondateur du consortium des universités euro-méditerranéennes TETHYS, constitué désormais de 80 universités partenaires situées dans 17 pays des deux rives de la Méditerranée, AMU a développé une coopération institutionnelle soutenue qui vient s'articuler aux actions de structuration habituelle de la recherche et de la formation. Le champ des Etudes méditerranéennes fait partie des enjeux contemporains qui placent AMU au cœur d'un réseau d'Ecoles et instituts prestigieux comprenant les E.P.C.S.P⁶ de Madrid, Rome, Athènes, Alexandrie, et les IFRE (Instituts Français de Recherche à l'Etranger) du bassin méditerranéen (de Rabat à Beyrouth). Emblématique de ce positionnement, la Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme (MMSH), composante de l'université, qui a coordonné le Réseau international d'Excellence des centres de recherche en sciences humaines sur la Méditerranée (Ramses 2006-2010) et le projet de l'Ina Méditerranée, Med-Mem (2008-2012), sur la sauvegarde des archives de télévision comme patrimoine culturel à partager (4 000 documents en ligne), est plus que jamais un fer de lance de cette stratégie en coordonnant le LabexMed.

Dans le domaine du droit, l'Ecole Doctorale des Juristes Méditerranéens (EDJM) créée en 2008 soutient l'excellence universitaire et vise à renforcer le lien nécessaire entre le monde universitaire et son environnement socio-économique. L'IMÉRA est naturellement venu renforcer ces éléments de structuration. Plus largement, ce sont les 5 grandes priorités thématiques d'AMU qui contribuent à structurer la collaboration en Méditerranée. Il faut en conséquence souligner le rôle de l'économie (labex AMSE), de l'environnement (labex OT-MED), de la santé (avec le réseau REMEDIE qui s'articule à l'Afrique subsaharienne), de la santé publique (AHEAD Network) ; l'énergie et les sciences et technologies sont également des secteurs « phares » de la coopération en Méditerranée, présentés dans le cadre du colloque A*MIDEX qui s'est tenu en février 2015 à la Villa Méditerranée. AMU a ainsi structuré 15 dispositifs PICS et GDRI avec le CNRS, deux LMI avec l'IRD et 18 projets PHC (Partenariat Hubert Curien) financés par le MAE. AMU rassemble désormais les éléments pour être un centre de référence internationale en matière d'expertise méditerranéenne, tout en considérant la Méditerranée comme un espace d'interface clé entre l'Europe et l'Afrique.

LE PILOTAGE

La période de démarrage du contrat pluriannuel a coïncidé, comme on l'a déjà indiqué précédemment, avec la mise en œuvre effective de la fusion au 1^{er} janvier 2012.

La période effective de préparation de la fusion, sur le volet administration, relativement courte (16 mois) avait été consacrée à garantir la continuité des activités de base : payer les personnels et les fournisseurs,

⁶ Etablissement Public à Caractère Scientifique Culturel et Professionnel

assurer la réalisation des missions de l'université : formation et recherche. Il avait été acté que la définition précise du mode de pilotage de l'université unique, dans un schéma toutefois adopté en amont par les trois établissements dont est issue AMU, relèverait de l'équipe en place à son démarrage.

Ce contexte est naturellement une donnée importante dans l'évaluation qui peut être conduite de l'activité d'Aix-Marseille Université dans le domaine de son pilotage ; tout était à construire puisqu'il s'agissait d'un établissement nouveau : depuis l'écriture et la mise en œuvre de procédures uniques jusqu'au déploiement d'un système d'information unifié, en passant par la définition du périmètre et des modalités du dialogue de gestion.

Il est à noter que de janvier 2012 à septembre 2014, ce travail d'élaboration et de mise en œuvre du modèle de pilotage propre à AMU s'est fait parallèlement à la construction des nouvelles directions centrales. C'est ainsi qu'on a pu compter à certains moments la coexistence de plus de 60 groupes de travail.

Ce travail considérable a toujours été articulé avec la stratégie de l'établissement, notamment grâce aux séminaires annuels de gouvernance qui ont permis de poser les différentes options, d'obtenir les arbitrages et d'assurer un suivi de la mise en œuvre des actions.

Ce travail de structuration s'est bien évidemment organisé en axes de travail thématiques, correspondant aux grands champs de gestion :

- La fonction financière
- La fonction ressources humaines
- La fonction patrimoine immobilier
- Le numérique.

A la taille d'AMU, la recherche permanente de la transversalité des actions est une impérieuse nécessité. Un des principaux leviers dans ce domaine est la recherche d'une amélioration continue, qui a constitué un cinquième axe de travail dans le domaine du pilotage des activités.

1. La fonction financière

Au démarrage de la fusion, la situation financière de l'université s'est révélée très difficile, puisque le prélèvement sur fonds de roulement consolidé à fin 2011 s'est élevé à 18 M€, avec un déficit de la section de fonctionnement de 5,1M€ (en lien avec le résultat négatif d'un des trois établissements). AMU s'est attelée à résorber ce déficit dès l'année 2012 et la préparation du budget 2013 a permis de mettre en place la méthode de construction budgétaire propre à l'établissement.

Les trois universités qui ont fusionné en 2012 avaient en effet des pratiques budgétaires différentes. Si AMU, dans un premier temps a reconduit à l'identique l'existant dans ce domaine, elle s'est efforcée depuis d'affiner sa connaissance de ses flux financiers, d'obtenir une visibilité sur ses moyens, de les inscrire dans une stratégie clairement définie et en se projetant à moyen terme afin de disposer d'informations lui permettant de situer son action par rapport aux objectifs fixés.

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 tient compte de la soutenabilité financière de ses décisions, notamment sur les volets ressources humaines, patrimoine et projets. A l'issue du débat d'orientation budgétaire, une lettre de cadrage budgétaire, signée du Président de l'Université, définit les grandes orientations et fixe le cadre de l'expression des moyens des composantes. Chaque commission du conseil Académique débat en son sein de la répartition de l'enveloppe qui lui est attribuée : la commission recherche pour l'enveloppe recherche tous les 5 ans, la commission formation pour l'enveloppe formation tous les ans.

Le *dialogue de gestion* se traduit par la mise en place de conférences des moyens (une par composante) entre la gouvernance (VP Formation, VP Recherche), les Services centraux (DGS, DAF, DRH, autres directions concernées le cas échéant) et les composantes. Au cours de ces conférences budgétaires, les composantes font le point sur les éléments relatifs à la masse salariale –intégrant la masse salariale « Etat » depuis la préparation du budget 2016 - et aux emplois, à la formation, au patrimoine et à l'informatique, en apportant une attention particulière aux dépenses récurrentes et aux ressources propres. Ces conférences budgétaires servent aussi à présenter la politique de la composante, direction ou du service

commun et de vérifier leur adéquation avec la stratégie d'établissement. Ces éléments peuvent faire l'objet d'une présentation dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens comme cela est le cas avec l'IUT.

Parallèlement, le *modèle économique des activités* formation, recherche, vie étudiante et patrimoine a été identifié dans le cadre de l'élaboration de la cartographie économique des activités en 2016. Celle-ci permet de donner une représentation précise des flux de financement internes de chaque activité, au sein de chacun des champs disciplinaires. Ces données, associées à des indicateurs d'activité, apportent un éclairage complémentaire au dialogue de gestion.

Les analyses de coûts par activité et unité se mettent en place grâce à l'unification du SI RH.

Pour l'allocation des moyens 2017, l'établissement mettra en œuvre un nouveau modèle de dotation récurrente critérisée qui s'appuiera notamment sur la cartographie IGAENR.

Afin de pouvoir assurer son action dans la durée, l'université depuis 2015 a réalisé des *simulations pluriannuelles* (2016/2019) sur l'ensemble du périmètre de l'établissement. Actualisé régulièrement et reconduit annuellement en amont des orientations budgétaires, cet outil d'aide au pilotage permet de traduire financièrement les ressources et besoins de l'établissement et de légitimer ses priorités en fonction de l'impact de sa stratégie sur ses engagements pluriannuels (élaboration de scénarii).

AMU dispose ainsi depuis 2013 d'un PPI (Plan Pluriannuel d'Investissement) pour la partie travaux (CPER) et d'un Schéma Directeur du Numérique. La mise en œuvre de la GBCP a permis d'étendre dès 2016 la couverture de ce PPI au domaine recherche et aux travaux de rénovation.

Une *cartographie des achats* a été élaborée et permet non seulement de sécuriser les procédures de marchés publics, mais également de générer des économies substantielles (ex : électricité, gaz...) en passant désormais des marchés formalisés pour l'ensemble de l'université.

Ce dialogue avec les différentes composantes de l'établissement se poursuit au cours de l'exécution du budget grâce à la mise à disposition d'outils qui leur permettent d'obtenir des indications sur la gestion de leurs ressources. L'établissement dispose en effet, dans l'ensemble de ses *outils de pilotage*, de reportings automatisés à destination des composantes, services communs et unités de recherche sur les masses fonctionnement, personnels et investissements qui leur permettent de suivre de façon régulière l'exécution budgétaire et les évolutions de dépenses et de recettes. Des tableaux de bord regroupant les principaux domaines d'activité de l'établissement sont également élaborés et diffusés à destination de la gouvernance.

L'établissement met ensuite en œuvre une *pré-clôture annuelle* (fin septembre) dont l'objectif est de permettre à l'Université d'être à jour de tous les flux financiers et comptables initiés du 1er janvier au 30 septembre. Cette pré-clôture permet notamment d'anticiper les travaux de clôture sur les immobilisations et les contrats de recherche et a été déterminante dans l'atteinte de l'objectif de date fixé pour la clôture en 2016 (fin février).

La Direction des affaires financières (DAF) s'attache à accompagner au plus près les structures internes de l'établissement dans l'élaboration du budget, notamment avec la mise en place d'ateliers techniques, qui précèdent depuis deux ans les conférences budgétaires. En matière d'exécution, les DAF de campus sont des relais de proximité à la fois en termes d'information, de formation et de conseil.

La direction du pilotage et du contrôle de gestion contribue également à l'accompagnement grâce à la mise en place d'un réseau interne, permettant d'animer et de former l'ensemble des acteurs chargés du volet technique de l'élaboration budgétaire.

2. La fonction ressources humaines

Pour mettre en œuvre la politique ambitieuse de ressources humaines, d'action sociale et de bien-être au travail, au service des missions de l'établissement, qui était l'objectif du contrat, il a été nécessaire tout d'abord de définir des bases communes et homogènes. L'enjeu premier dans le contexte de la création d'AMU était en effet de réunir trois cultures de travail et trois identités fortes aux fonctionnements souvent différents.

Dans cette perspective, **la construction de la fonction ressources humaines**, soutien de la mise en œuvre de la stratégie RH de l'établissement, a connu trois temps principaux depuis janvier 2012 :

- *L'année 2012 a été marquée par trois actions majeures*
 - o En premier lieu, assurer les grandes fonctions de gestion courante de façon sécurisée et homogène sur la totalité du nouveau périmètre (notamment la paie)
 - Les services ont continué d'utiliser trois outils HARPEGE pour la gestion administrative et trois outils de paie différents, tout en définissant un cadre homogène de codification.
 - o La définition de tout le cadre RH du nouvel établissement
 - Pour les BIATSS : un certain nombre de groupes de travail paritaires ont été activés pour définir le temps de travail, la politique indemnitaire, les modalités de gestion des personnels contractuels, les critères d'avancement, les modalités de mise en œuvre de la loi Sauvadet, d'attribution des congés formation.
 - Pour les enseignants, ont été définis le référentiel des activités, les modalités de constitution des comités de sélection, d'attribution de la PES alors en gestion locale, d'attribution des promotions locales d'enseignants-chercheurs, d'attribution des CRCT, ...
 - o La connaissance maîtrisée et sécurisée des ressources de l'établissement (postes et masse salariale)
 - L'hétérogénéité dans le suivi des emplois était particulièrement grande. Le stock des emplois et leur affectation ont dû être reconstitués, en lien avec l'ensemble des structures internes, afin de sécuriser la gestion. La construction des tableaux de bord relatifs à la masse salariale a également été entreprise.

- *De 2012 à septembre 2014, la direction des ressources humaines a déployé son activité en restant répartie sur sept sites*
 - o La mise en place de procédures communes a permis le fonctionnement durant cette période de transition, avec une consolidation des données au niveau central pour passage devant les instances de l'université ; parmi celles-ci, une attention particulière a été portée au démarrage sur le contrôle des recrutements, notamment de personnels contractuels, afin de s'assurer de la soutenabilité de ces embauches.
 - o Le déploiement progressif d'outils de gestion dématérialisée a été initié, pour les campagnes collectives concernant les enseignants-chercheurs.
 - o Un outil de paie unique a été déployé à la fin 2014, facilitant et sécurisant la production des données relatives à la masse salariale.

- *Depuis septembre 2014, la mise en œuvre de l'organisation définitive permet de déployer progressivement les méthodes et les outils indispensables à la politique RH portée par l'établissement*
 - o La création d'un pôle GPEEC permettra de développer les méthodes de gestion prévisionnelle, fondées sur des cartographies et de renforcer l'accompagnement des parcours individuels.
 - o La création d'un pôle Qualité sécurise les processus de gestion RH et permet d'obtenir une meilleure maîtrise et une plus grande cohérence dans le déploiement des outils du SIRH.
 - o Le bilan social est établi depuis 2014, avec une montée régulière dans la finesse des données produites. Un certain nombre d'indicateurs comparatifs ont également été développés (taux d'encadrement,...).
 - o HARPEGE unique a été déployé fin 2015, avec une attention particulière portée sur la fiabilisation des données.
 - o Un outil unique de gestion des services et de recrutement des vacataires d'enseignement (ARES) est en cours de déploiement.
 - o La connaissance relative à la masse salariale s'est affinée, permettant notamment d'identifier les recrutements et dépenses réalisées sur les crédits fléchés recherche (IDEX, ANR).

Dans un futur proche (2017), l'établissement mettra en place SIHAM PMS pour la gestion prévisionnelle de la masse salariale.

La réflexion sur le déploiement de l'outil intégré SIHAM (gestion administrative et gestion financière) est entamée.

Enfin, le recours aux outils du CNRS (tels qu'AGATE pour la gestion des temps de travail) va être possible grâce à la nouvelle position de centrale d'achat de cet EPST. Ces différents éléments concourront, à court terme, à doter AMU d'un SIRH adapté à sa taille et à ses objectifs de gestion qualitative.

❖ **L'accompagnement des personnels dans leurs parcours professionnels**

Dans une période de changement et de construction du nouvel établissement, l'attention portée aux parcours individuels a représenté un objectif stratégique.

➤ *Pour les enseignants et enseignants chercheurs*

Une des premières actions conduites a été la définition du référentiel de services de l'établissement, en lien avec le cadre défini nationalement.

Université intensive de recherche, AMU est attentive à accompagner ses enseignants-chercheurs particulièrement impliqués dans l'activité de recherche :

- Ainsi dans le référentiel d'activités, a été prévue une valorisation de la fonction de directeur d'unité, pondérée par la taille du laboratoire.
- Un certain nombre d'actions ont par ailleurs été mises en œuvre pour aider les enseignants-chercheurs dans le double exercice des missions de formation et de recherche :
 - o La nomination en tant que maître de conférences peut être assortie, en fonction du projet de recherche, d'une décharge d'enseignement pendant les trois premières années, pour faciliter notamment l'obtention de leur HDR.
 - o Dans les critères permettant d'obtenir un CRCT sur le contingent local, figure la préparation d'une candidature pour une ERC.

Dans cette perspective, l'établissement a souhaité, de 2012 à 2015 inclus, assurer localement la gestion et donc l'attribution de la PES/PEDR. Dans un souci d'objectivité et de recherche de la qualité, tous les dossiers étaient soumis à des expertises externes. Devant la difficulté à trouver chaque année des experts dans tous les domaines concernés, dont l'objectivité serait garantie, l'établissement a décidé en 2016 de recourir à la procédure nationale.

Parallèlement à ce soutien à la recherche, l'établissement s'est engagé dans une politique de valorisation de la pédagogie :

- La création du Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation (CIPE) traduit la volonté tout à la fois :
 - o de conduire une réflexion sur l'évolution des pratiques pédagogiques et d'en permettre la mise en œuvre au sein de l'établissement,
 - o et de considérer la formation à la pédagogie comme un axe majeur de développement des compétences pour les enseignants et les futurs enseignants.
- La création de la Prime d'engagement pédagogique (PEP) vient reconnaître l'innovation et l'expertise dans le domaine de la pédagogie, à l'instar de la PEDR sur le volet recherche. Toutes les catégories d'enseignants sont éligibles à l'attribution de cette prime.

➤ *S'agissant des personnels BIATSS*

En matière de rémunération, Aix-Marseille Université a conduit durant les trois premières années du contrat une politique indemnitaire positive : en 2012, les régimes indemnitaires ont été alignés sur le plus favorable des trois régimes précédents, majoré de 5%. L'année suivante, une évolution de 7% a pu être conduite et une nouvelle augmentation de 5% opérée en 2014. Depuis, l'objectif d'assurer la soutenabilité des dépenses de masse salariale a conduit à stabiliser cette ligne.

Une des dispositions les plus marquantes durant la période du contrat a été la politique volontariste conduite en faveur des personnels contractuels :

- AMU a en effet ouvert 400 postes au concours sur les quatre années prévues pour l'application initiale de la loi Sauvadet, pour permettre à tous les agents éligibles de bénéficier de la possibilité d'une titularisation (mais tous ne s'y sont pas présentés).
- Une charte des personnels contractuels a été rédigée dès 2012, afin d'affirmer leur place au sein de l'établissement et de préciser leurs modalités de gestion.

Une attention forte a été portée sur la formation des personnels : les budgets alloués à ce poste sont restés constants, malgré les contraintes budgétaires. Le budget 2014 a même été augmenté très significativement pour accompagner les évolutions fonctionnelles liées à la mise en place de la nouvelle organisation administrative et technique.

Une charte de la mobilité interne a été élaborée pour clarifier ce processus et ainsi faciliter l'accès de chaque personnel à cette modalité importante de son évolution professionnelle.

La mise en place des DRH de campus permet par ailleurs de déployer progressivement en proximité des agents un accompagnement individualisé (conseils sur la mobilité, la carrière, les difficultés rencontrées...).

❖ La politique d'emploi

Les campagnes d'emplois annuelles s'inscrivent dans le cadre des conférences de moyens. Depuis 2016, la masse salariale « Etat » est inscrite dans ce dialogue, de manière à responsabiliser chaque structure sur l'utilisation globale de ses moyens, en articulant ses projets à la politique de l'université. L'établissement vise en effet à passer progressivement d'une gestion des postes (historique), à une gestion des moyens, incluant la masse salariale.

La politique de l'établissement a été conduite dans un contexte contraint :

- Le déficit budgétaire identifié lors du compte financier 2012 (sur l'exercice 2011) a nécessité d'adapter la volumétrie des dépenses de masse salariale à la capacité de l'établissement ;
- La mise en œuvre de la loi Sauvadet a mobilisé un nombre significatif d'emplois de titulaires (volet BIATSS), pour minimiser la non compensation par l'Etat des dépenses de pensions civiles lorsque la titularisation s'effectuait sur emploi gagé ;
- Les incertitudes qui ont pesé sur la compensation, totale ou partielle, d'un certain nombre de lignes obligatoires (CAS pensions, GVT,...) ont complexifié la projection pluriannuelle.

De ce fait, l'établissement a mené pendant cette période une action prudente, le conduisant à procéder chaque année à un certain nombre de décalages de recrutements (une quarantaine environ de manière structurelle), sans toutefois remettre en cause la capacité à assurer ses missions de formation et de recherche. Ainsi, l'orientation prise par AMU, très volontariste, dans l'application de la loi Sauvadet, a conduit au final à une augmentation du nombre de personnels titulaires au sein de l'établissement.

A partir du budget 2017, AMU initie un « bonus masse salariale ». En fonction de la volumétrie de postes de chaque structure, un pourcentage de la masse salariale libérée en année n+1 (départs en retraite pour l'essentiel) est remis « au centre ». Cette masse disponible permettra à l'établissement de cibler des réaffectations de moyens sur ses priorités, qui seront de deux ordres :

- Rééquilibrage progressif des potentiels d'enseignement
- Appui aux axes prioritaires de soutien à la recherche (plateformes...) ou à la pédagogie (ingénierie pédagogique,...).

La caractéristique recherche d'AMU a un impact sur la structure de ses emplois : en effet, les nombreux recrutements de personnels contractuels sur des dotations fléchées (A*MIDEX, LABEX, ANR) augmentent significativement le taux des non permanents, essentiellement sur le volet BIATSS.

❖ Un dialogue social soutenu

Comme pour toute université, et encore davantage en période de construction d'un nouvel établissement, le dialogue social doit faire l'objet d'une attention soutenue.

Durant la période 2012-2016, cette attention s'est traduite de plusieurs manières :

- La fréquence des réunions des instances (CA, CAC, CT, CHSCT) de l'établissement, comme cela était précisé dans la partie consacrée à la gouvernance.
- La constitution de nombreux groupes de travail (GT) paritaires pour traiter un très grand nombre de problématiques ouvertes au sein d'AMU : GT des agents non titulaires – GT temps de travail personnels BIATSS – GT critères d'avancement personnels BIATSS – GT Sauvadet – GT bilan social – GT RIFSEEP...

Un autre GT, consacré aux conditions d'exercice du droit syndical au sein de l'établissement, s'est concrétisé par une charte, adoptée par les instances de l'établissement et désormais appliquée. Elle se traduit notamment par l'octroi par AMU de 2 ETP supplémentaires de décharge syndicale, répartis selon la représentativité interne de chaque organisation. Ces décharges s'ajoutent à celles accordées aux plans national ou académique.

Durant la période de préparation de l'affectation des personnels dans le cadre du projet d'organisation des services centraux, des rencontres ont été organisées tous les quinze jours entre les représentants du personnel issus de la CPE et la direction de l'établissement (VP CA, DGS, responsable du projet). Ce dialogue continu a permis d'identifier les questions individuelles à régler et a permis l'adoption des propositions présentées en CPE à une très large majorité.

❖ **Des conditions d'exercice de l'activité favorisant le bien-être au travail**

➤ *Santé, hygiène et sécurité au travail*

La Direction Hygiène Sécurité et Environnement (DHSE) assure une mission principale de mise en œuvre de la législation et de la réglementation en matière d'hygiène de santé et de sécurité au travail, de protection de l'environnement et de sécurité contre l'incendie.

Elle concourt sous la coordination du vice-président délégué à la santé, sécurité au travail et en collaboration avec les autres acteurs (médecins de prévention, inspecteurs santé et sécurité au travail, instances de concertation), à l'élaboration de la politique de prévention. La DHSE coordonne et anime, en lien avec les conseillers prévention des EPST partenaires, le réseau des assistants de prévention.

Le CHSCT, après une première période complexe, fonctionne désormais avec efficacité et contribue de manière effective à la prise en compte des problématiques de santé et sécurité au travail, comme en témoignent, à titre d'exemples, le nombre de visites de structures qu'il conduit et la structuration progressive de ces visites.

Le service de médecine de prévention des personnels a été conforté par le recrutement dès 2012 d'une psychologue du travail, afin d'être en capacité d'accompagner les agents d'une manière individualisée et professionnelle lorsqu'ils le souhaitent.

Il l'a également été, plus récemment, par le recrutement d'un médecin supplémentaire. La difficulté de recrutement sur cette fonction a induit un délai important.

Des efforts de communication ont été conduits et se sont traduits par une diminution significative de l'absentéisme aux visites médicales réglementaires.

L'outil utilisé par ce service (CHIMED) trouve sa pleine utilité grâce à l'interfaçage avec HARPEGE unique. Enfin, des réunions de travail régulières ont été mises en place avec la DRH, facilitant le suivi des personnels concernés par des questions de santé, en lien avec l'exercice professionnel.

➤ *Bien-être au travail, prévention des Risques Psycho Sociaux (RPS) et politiques « inclusives »*

Outre le recrutement de la psychologue du travail déjà évoqué, il convient de souligner dans ce domaine :

- La création d'un groupe de travail paritaire, issu du CHSCT, sur le sujet des risques psychosociaux.
- La mise en place par l'université d'une cellule de veille socio-professionnelle, animée par la DRH et qui réunit l'ensemble des acteurs concernés (DRH, médecins de prévention, assistantes sociales, ...), afin de favoriser la prise en charge et le suivi des personnels en difficulté.

- Le lancement, à l'initiative conjointe de la gouvernance et du CHSCT, d'une expertise sur les RPS, dont le rapport est attendu. Il permettra de définir un programme d'actions. Sans attendre ce dernier, l'établissement a lancé en 2016, en concertation avec les organisations syndicales, une formation destinée à l'encadrement sur la prévention des RPS.

Dès sa création, AMU avait désigné un chargé de mission à *l'égalité femme-homme*. Pour conforter cette thématique, en 2016, la fonction est devenue une vice-présidence déléguée, rattachée à la Vice-Présidente du Conseil d'Administration. Le périmètre s'est également élargi à la lutte contre les discriminations.

Dans ce cadre, outre un site web, les actions suivantes ont été conduites :

- Elaboration d'une charte pour l'équilibre des temps de vie
- Création d'un conseil d'orientation à l'égalité femme-homme.

En 2016, l'établissement a décidé de désigner *un référent harcèlement* et proposé à ses instances l'adoption d'un dispositif de prévention et de traitement du harcèlement sexuel. Désormais, chaque personnel (comme chaque étudiant) peut saisir de manière anonyme ce référent, qui l'accompagnera, en lien avec les différents services éventuellement concernés, dans l'ensemble de ses démarches.

❖ L'action culturelle, sociale et sociétale

Actions culturelles et sociales

Un service commun (SCASC) assure la mission d'accompagner les personnels de l'université dans leur vie professionnelle et personnelle sur deux grands domaines d'intervention : l'action sociale et la culture.

Parmi les actions en place : des versements d'allocations (pour le changement de logement, la garde des enfants, ...) ; des subventions restauration ; des propositions de séjours et stages ; des loisirs et du sport sur les sites universitaires ; des rencontres conviviales, des voyages, des journées à thème ; des partenariats culturels régionaux, sur la base d'offres de billetteries subventionnées.

Le SCASC intègre également des assistantes de Service Social (ASS) qui apportent à tous les personnels de l'université écoute et soutien. Elles peuvent instruire les dossiers de demande d'aide financière et de prêts sociaux avant de les présenter en commission d'action sociale.

Le budget alloué à l'action sociale a été régulièrement augmenté.

Démarches sociétales

Aix-Marseille Université s'investit par ailleurs dans un certain nombre d'enjeux sociétaux. Deux axes la mobilisent tout particulièrement :

- Le *Développement Durable*, piloté par une Vice-Présidente déléguée rattachée à la Vice-présidente CA, et mis en œuvre par la Direction du développement durable qui assure principalement une mission de coordination, de soutien aux services et d'expertise. Elle identifie les nombreuses actions à mettre en œuvre (Plan vert, plan de déplacement, ...).
- La *démarche d'accompagnement et d'intégration des publics en situation de handicap* se décline quant à elle en mission handicap en direction des étudiants, au sein des bureaux de vie étudiante (BVE) et de bureau handicap, au sein de la DRH, en faveur des personnels. L'établissement s'est engagé en 2016 dans une démarche d'élaboration d'un Schéma Directeur du Handicap, qui mobilise des représentants de l'ensemble des personnels et étudiants au sein de quatre groupes de travail, dont l'objectif est d'établir et de mettre en œuvre un plan pluriannuel d'actions sur 3 ans, à l'été 2017.

Arrivé à une phase de stabilisation de ses modes de fonctionnement, l'établissement souhaite désormais se donner la capacité de se projeter à moyen terme. C'est dans cette perspective qu'AMU s'est engagée fin 2015 dans l'élaboration d'un Schéma Directeur des Ressources Humaines, conçu comme une démarche prospective visant en particulier à faciliter l'adéquation des ressources aux nouveaux besoins et leur adaptation fluide à la stratégie de l'établissement tout en offrant la possibilité à chaque personnel de devenir l'acteur de son parcours professionnel.

3. La fonction patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier d'Aix-Marseille Université est le plus vaste de France. Notre université s'étend, en effet, sur 58 sites, 285 bâtiments et plus de 800 000 m².

Depuis 2012, la nette amélioration des connaissances techniques, juridiques et financières de notre patrimoine a permis d'initier une politique patrimoniale globale, construite sur le long terme et le principe de responsabilité.

Concernant la conduite de cette politique patrimoniale, l'établissement a, dès 2012, identifié le besoin de créer une structure d'aide à la décision opérationnelle resserrée dotée d'un haut niveau de compétences.

Celle-ci s'articule, sous l'autorité du président, autour d'un Vice-président Patrimoine et de deux instances d'aide au pilotage : le COPPAT (Comité d'Orientation de la Politique Patrimoniale) et le CODD (Conseil d'Orientation du développement Durable), qui contribuent à l'établissement d'un dialogue interne facilitant le pilotage et les arbitrages.

La mise en œuvre opérationnelle est, pour sa part, assurée par deux directions centrales placées sous l'autorité d'un Directeur général adjoint des services :

- la Direction du Développement du Patrimoine Immobilier (DDPI – 20 ETP) en charge des projets prospectifs et de la gestion patrimoniale (intégrant le SI), des grands projets (CPER) et de l'ensemble de la gestion financière des crédits alloués au patrimoine ;
- la Direction de l'Exploitation du Patrimoine Immobilier et de la Logistique (DEPIL - 156 ETP) qui s'organise, d'une part, autour de pôles centralisés (logistique, maintenance, système d'impression, travaux) dotés d'un rôle de coordination et de pilotage et, d'autre part, de directions de campus, assumant sur les sites les activités opérationnelles de maintenance et de logistique.

Ces services en charge de la logistique et du Patrimoine Immobilier collaborent également avec la Vice-Présidente Déléguée au Développement Durable et la Direction du Développement Durable (DDD — 4 ETP), ainsi qu'avec le Vice-Président Santé et Sécurité au Travail et la Direction de l'Hygiène, Sécurité et Environnement (DHSE — 19 ETP), chacune pour le volet immobilier de leur activité.

Par ailleurs, les sujets patrimoniaux sont présentés autant que de besoin en réunion de gouvernance, ainsi qu'au Conseil d'administration et au CHSCT.

Enfin, Aix-Marseille Université s'est dotée d'un *ensemble de schémas directeurs* permettant, d'une part, de fixer les axes prioritaires de développement du patrimoine sur une période de 15 ans et, d'autre part, de maîtriser l'ensemble des aspects techniques, financiers et fonctionnels associés.

Ces schémas directeurs (SD) portés par la DDPI constituent ainsi une réflexion collective sur un périmètre identifié ayant pour vocation d'accompagner la gestion et l'évolution d'un ensemble fonctionnel, la traduction spatiale d'un projet pédagogique et scientifique ou la redéfinition de la place de l'Université dans son espace urbain.

Les schémas directeurs par secteur disciplinaire élaborés depuis 2012 concernent notamment les secteurs disciplinaires Santé, Sciences et Technologies et ESPE et s'articulent avec un ensemble de schémas directeurs thématiques finalisés ou en cours d'élaboration tels que le SD énergétique, le SD Handicap et Ad'AP.

À ce dernier titre, les études associées à l'Agenda de mise en Accessibilité Programmée (Ad'AP) sont en cours de finalisation. À leur terme, AMU disposera d'un plan pluriannuel de travaux de mise en accessibilité (bâtiments et emprises foncières) qu'elle envisage de décliner sur 9 ans.

Concernant le développement patrimonial de ces quatre dernières années, il s'appuie principalement sur le *Plan campus*, initié avant la fusion sous la forme de Partenariats Publics-Privés centrés sur deux sites particuliers et le *Contrat de Plan Etat Région* qui privilégie les campus non immédiatement concernés par le Plan campus.

L'objectif affiché du Plan campus réside dans la modernisation de certains sites universitaires afin de les mettre aux meilleurs standards internationaux et d'y développer une véritable vie de campus et ce Plan a largement contribué à améliorer l'efficacité et l'attractivité de notre université sur les sites « d'Aix-Quartier des facultés » d'une part, et de « Luminy », d'autre part.

- Concernant le Plan Campus « Aix-Quartier des facultés », les travaux sont en cours depuis déjà deux ans, et le campus sera totalement reconfiguré à l'horizon 2017.
- Sur le campus marseillais de Luminy, c'est en mars 2012 qu'ont débuté les premiers travaux d'aménagements du site et la construction des deux nouveaux bâtiments emblématiques de sa modernisation que sont l'Océanomed et le Technosport, inaugurés fin 2014. Ces aménagements préfigurent le grand chantier du PPP-Luminy 2017 dont les premières bases ont déjà été posées.

En dehors du Plan campus (dont les opérations sont retracées depuis 2016 au sein d'un Service à Comptabilité Distincte), d'autres sites de notre université ont bénéficié, ou vont bénéficier, de financements issus du CPER. Sont ainsi concernés les sites de Saint-Charles, de l'Étoile, de Timone, ou d'Aix-en-Provence.

Les projets portés par le CPER s'attachent à des rénovations lourdes et sont très souvent liés à des opérations de regroupement scientifique (exemple : les Neurosciences sur le site Timone).

Parallèlement, à ces opérations relatives au développement patrimonial de notre université, l'établissement a mis en œuvre depuis 2016 un *Plan Pluriannuel de Sécurité-GER* qui l'engage dans un programme pluriannuel de travaux de maintenance à hauteur de 20,1 millions identifiés comme prioritaires, dont 10,2 millions d'euros concernent des opérations dites d'extrême urgence devant être réalisées sur 4 ans.

Ce faisant, AMU démontre qu'elle est parfaitement consciente qu'il convient de passer d'une logique traditionnelle d'accumulation ou de simple préservation patrimoniale à une logique de gestion d'un patrimoine conçu comme un outil mis au service d'une stratégie globale d'établissement.

C'est pour cette raison que l'université a voulu se doter de moyens informatiques lui permettant de disposer d'une connaissance, exhaustive, historisée et harmonisée de l'ensemble de son patrimoine, ainsi que les données physiques, réglementaires, fonctionnelles et d'exploitation associées.

Gérée par un *système d'information patrimonial* (SI PAT) fondé sur le logiciel Abyla, cette connaissance permet un pilotage pluriannuel de l'évolution du patrimoine de l'établissement et s'intègre dans le SI AMU dont il constitue l'un des éléments principaux du référentiel de données. À ce titre, la stratégie patrimoniale d'AMU repose aujourd'hui sur un objectif de stabilisation, voire de diminution des surfaces occupées, ce qui explique pourquoi les projets du CPER 2015-2020 comme le Plan campus ont pour principale vocation de réhabiliter du patrimoine existant et de permettre à AMU de se désengager d'un ensemble de sites ou de bâtiments devenus inutiles (dont de nombreux modulaires). L'établissement s'est également engagé dans un processus de libération de certains sites.

Enfin, concernant l'exploitation et la logistique du patrimoine de l'établissement, on notera que certaines composantes assurent encore une partie importante des missions associées (386 ETP). La répartition entre la DEPIL et les composantes des activités opérationnelles relatives à l'exploitation et la logistique est néanmoins précisée par des contrats de service ce qui permet, dans une certaine mesure, d'assurer l'homogénéité de certaines actions patrimoniales conduites au sein de l'établissement. Cette organisation sera d'ailleurs certainement à réfléchir dans un avenir proche de manière à pouvoir faire coïncider une meilleure cohérence de l'action patrimoniale (maîtrise de la politique de sécurité ou de maintenance par exemple) et l'utile proximité en ce qui concerne la mise en œuvre des actions logistiques notamment.

4. Le numérique

Dès la création d'AMU, le numérique, ce terme recouvrant l'ensemble des activités d'AMU (formation, recherche, pilotage, gestion financière, RH, documentation, RI, ...), a été clairement positionné comme un levier pour atteindre les objectifs stratégiques de l'établissement. Les actions engagées visent à répondre, à l'ère du numérique, à la mutation des métiers et des usages dans tous les champs d'activité.

❖—**Organisation politique et administrative du numérique**

L'organisation politique et administrative du numérique et la méthode de son déploiement témoignent de la volonté de maîtriser la transformation numérique d'AMU, dans une approche globale qui intègre les aspects stratégiques, économiques, technologiques, organisationnels et humains.

Le portage politique du numérique est du ressort de la gouvernance d'AMU, qui prend les décisions stratégiques, réalise les arbitrages et valide les feuilles de route annuelles.

Le vice-président chargé du système d'information (VP-SI) a une mission totalement transverse pour tous les champs d'activité. Il fait partie de la gouvernance d'AMU.

Le Conseil d'Orientation du Système d'Information (COSI) est l'instance consultative pour l'aide au pilotage. Tout projet numérique est soumis au COSI pour avis. Parmi les membres on trouve les vices présidents, tous les doyens et directeurs des 19 composantes, la Direction Générale des services et plusieurs directions. Le COSI se réunit régulièrement et plusieurs fois par an.

Le Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation (CIPE) a pour mission de développer, accompagner et valoriser les actions d'innovations pédagogiques, dont celles avec le numérique. Ses actions sont coordonnées par un vice-président délégué au CIPE. Une chargée de mission aux TICE traite du volet numérique pour la pédagogie.

La coordination du suivi du déploiement du numérique (cohérence transverse des projets, adéquation avec les ressources financières et humaines disponibles, avancement des projets...) est assurée par un groupe projet constitué du VP-SI, de la Directrice Générale des Services (DGS) et du directeur de la Direction Opérationnelle du Système d'information (DOSI). Ce groupe projet informe régulièrement la gouvernance de l'évolution des projets et lui soumet les arbitrages.

La Direction Opérationnelle du Système d'information a pour mission la mise en œuvre de la politique de l'établissement en matière de système d'information. Un effort important de structuration a été nécessaire lors de la fusion (organisation en pôles, antennes de campus, harmonisation des méthodes de travail...). Ses relations avec chacune des composantes sont formalisées dans des contrats de service. Aujourd'hui La DOSI compte 160 personnes.

Les actions relatives aux numériques sont régulièrement présentées devant le conseil des doyens et directeurs de composantes et au moins une fois par an devant le conseil d'administration.

Dès 2012 : la nécessaire harmonisation des outils et des pratiques, la mise en place des infrastructures et le fonctionnement en mode projet

Face à la forte hétérogénéité des 3 systèmes d'information des établissements antérieurs à la création d'AMU, de gros efforts d'harmonisation des outils et pratiques ont été nécessaires dès 2012 et dans de très nombreux secteurs d'activité. Cette stabilisation s'est concrétisée avec la mise en place de plusieurs outils : SIFAC pour la gestion financière et comptable, Abyla pour la gestion du patrimoine, ROF pour la gestion unifiée de l'offre de formation, I-PRO pour la gestion des stages. Pour l'inscription et la gestion des 71 000 étudiants d'alors, les 3 bases Apogée ont été fusionnées. La messagerie et l'annuaire d'AMU ont été mis en place. L'environnement numérique de travail (ENT) a été unifié. Concernant la communication, en 2012 et 2013, une centaine de sites web (composantes, services centraux et communs) ont été conçus dans le respect de la charte web d'AMU. Plus de 1900 listes de diffusion ont été créées pour les différentes communautés (services centraux, services communs, composantes, laboratoires de recherche, directeurs, RAD, organisations syndicales...). Dans le domaine du numérique pour la formation, la plateforme pédagogique Ametice (Moodle) a été généralisée. Un dispositif de constitution d'e-portfolios pédagogiques (Mahara) lui a été adossé. Un outil pour la réalisation d'enquêtes (Sphinx) a été mis à disposition de l'Observatoire de la Vie étudiante.

Les infrastructures informatiques ont fait l'objet d'une attention particulière pour être adaptées à la dimension de l'établissement.

Le réseau informatique RAIMU est le fruit de la collaboration et de la mutualisation des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche sur Aix-Marseille. Porté par le PRES Aix Marseille avant janvier 2012 puis par AMU dès sa création, RAIMU fédère 11 structures (AMU, CNRS, INSERM, ENSAM, KEDGE, ECM, Ecole d'architecture, IEP, IRSTEA, Ecole des mines, CROUS) et propose aux 100 000 utilisateurs potentiels (personnels et étudiants) des accès internet à haut débit (1 Giga bit). Près de 15 000 postes de travail répartis sur 58 sites géographiques sont connectés au réseau RAIMU.

Un important data center a été créé. Il héberge les serveurs pour les applications d'AMU mais aussi des équipements pour le calcul en recherche. C'est le cas du mésocentre (Equip@meso : projet Equipex du PIA) pour le calcul intensif en région PACA. La large configuration du data center d'AMU laisse une forte marge d'utilisation dans le cadre de futurs projets au niveau du site d'Aix Marseille et de la région PACA.

Le fonctionnement en mode projet a été mis en place afin d'une part de maîtriser les très nombreux sujets à traiter et d'autre part de faire en sorte que le déploiement du numérique s'inscrive dans une démarche collective. Tout projet est instruit par un groupe de travail regroupant tous les acteurs concernés (personnels, étudiants), avec une forte représentation des services centraux, des services communs et des composantes. Les éléments techniques, économiques et organisationnels issus du travail des groupes projets sont pris en compte lors des arbitrages par la gouvernance.

Dès 2014 l'élaboration et la mise en œuvre du Schéma Directeur du Numérique

Après la phase d'harmonisation et de stabilisation et conformément au texte stratégique de 2012, le schéma directeur du numérique (SDN) a été élaboré en 2014 notamment avec le soutien d'A*MIDEX. Il s'agit d'un projet emblématique qui, dès sa phase préparatoire en 2013, a fixé les orientations stratégiques d'AMU en matière d'usages du numérique (cf annexe sur le SDN).

L'élaboration du SDN a été une démarche transversale et collective qui a mobilisé près de 200 personnes (BIATSS, enseignants chercheurs, étudiants). 52 projets ont été identifiés et positionnés dans 4 axes stratégiques : recherche, formation, rayonnement et pilotage.

Ces 52 projets ont été priorisés pour aboutir à une feuille de route certes ambitieuse mais réaliste, cohérente avec l'organisation administrative et technique d'AMU, cohérente avec A*MIDEX, cohérente avec les projets patrimoniaux d'AMU et le plan CAMPUS, tenant compte du contexte local et régional, dans une recherche de compatibilité avec les systèmes d'information des EPST partenaires et soutenable en termes de ressources financières et humaines.

In fine une programmation pluri annuelle de 2015 à 2020 orchestre le déploiement de ces projets.

La mise en œuvre du SDN a débuté en Janvier 2015. Un point d'étape fin Septembre 2016 fait apparaître 25 projets engagés en 2015, dont 9 sont terminés, 29 projets sont engagés en 2016 (16 projets pluriannuels engagés en 2015 qui se poursuivent en 2016 et 11 nouveaux projets). Fin 2016 19 projets seront terminés.

La liste des projets témoigne de l'ambition du SDN d'offrir les meilleurs dispositifs à tous les enseignants, **enseignants**-chercheurs, étudiants, personnels administratifs et techniques pour : communiquer, échanger et travailler de manière collaborative et sécurisée (nouvelle messagerie Exchange, AMUbox, AMUskype,...) - favoriser l'innovation pédagogique (AMUpod pour l'élaboration et la diffusion des ressources pédagogiques, salles virtuelles pour la formation à distance,...) - soutenir la recherche (data center, archives ouvertes HAL AMU, bibliothèque numérique,...) - considérer les campus à l'ère du numérique (haute couverture WIFI, salles de visioconférences, tiers lieux aménagés,...), pour communiquer (AMU mobile,...), renforcer le rayonnement et la notion d'appartenance (réseaux des alumni et des anciens personnels, covoiturage AMU, présence sur les réseaux sociaux,...)- pour rendre la gestion et le pilotage plus performant (Harpège unique avec mise en qualité des données, l'application ARES pour le recensement des enseignements et des services, l'outil unique ADE pour la gestion des salles et des plannings, le vaste projet de dématérialisation des procédures et des processus pour gagner en traçabilité, en sécurité et en efficacité a, sur la base d'une GED Nuxeo, pour premier domaine la dématérialisation de la gestion des conventions, l'outil CALCIUM pour la gestion des dossiers médicaux des étudiants, EVRP comme outil de prévention des risques santé-sécurité au travail, l'outil commun FCA Manager pour la gestion administrative et pédagogique de la formation continue,...).

Comme dans sa phase d'élaboration, le déploiement du SDN s'opère de manière collective et avec une participation remarquable des différents acteurs. Ainsi, en 2015, 198 personnes ont été mobilisées (BIATSS, enseignants/chercheurs, étudiants). Plus de 100 réunions des groupes projets ont eu lieu. Cette implication est de même ampleur pour les projets 2016.

En raison des transformations organisationnelles et techniques pouvant être induites par le numérique, la conduite du changement est un enjeu majeur pour expliciter ces transformations, notamment pour l'évolution des pratiques métiers dans les différentes structures de l'établissement. Cette conduite du

changement auprès des usagers s'opère par : de l'information au travers des canaux de communication d'AMU et sur des supports variés (documents, mini vidéos, FAQ,...), des séances d'information/formation sur les 5 campus, par la mobilisation des directions et des composantes et par une formation au management à l'ère du numérique dédiée aux directions.

Le schéma directeur du numérique, piloté au plus haut niveau par la gouvernance, est le fruit d'un **travail collectif, dans le cadre d'un projet global et partagé.**

Pour l'avenir, au-delà de la poursuite des projets d'ores et déjà identifiés au sein du schéma directeur du numérique, un des grands projets devrait être le passage à SIHAM en tant que SI RH.

Certains projets inscrits au SDN devront prendre toute leur envergure : la PSSI qui est pour l'instant en phase d'élaboration, des outils de pilotage mieux alignés sur les besoins et un dispositif de suivi des usages du numérique considéré dans la perspective d'une démarche qualité intégrée.

Une attention particulière devra être portée sur le développement et les modalités économiques et techniques de déploiement des outils de l'AMUE comme SINAPS (référentiel), SICLES (SI-formation), SI RH-Finances-Achat intégré et le SI-recherche.

5. L'amélioration continue des activités

Sans entrer dans une démarche qualité de type certification, dès 2012, Aix-Marseille Université a été déterminée à se doter dans tous ses secteurs d'activité,

- De méthodes de travail visant la cohérence, l'efficacité ou l'objectivation des choix
- D'outils lui permettant de mesurer l'efficacité de ses actions, soit pour les pérenniser, soit pour les adapter ou les corriger.

La combinaison de ces deux axes de travail définit par ailleurs un « cercle vertueux » permettant l'amélioration continue des activités de l'université.

5.1 Dans le domaine de la recherche

Le recours systématique à des expertises extérieures marque la volonté d'analyse qualitative des dossiers :

- Ainsi, les dossiers des candidatures à la PEDR ont systématiquement fait l'objet d'une expertise externe de 2012 à fin 2015 (tant que l'Université a fait le choix de la procédure locale).
- Il en est de même des dossiers d'avancement local des enseignants-chercheurs qui continuent à bénéficier d'un examen du volet recherche par des experts externes.
- Tous les dossiers remis dans le cadre des appels à projets internes lancés par la Fondation A*MIDEX ont systématiquement fait l'objet d'une évaluation externe par des experts internationaux.
- S'agissant d'A*MIDEX, il est à noter que l'établissement a souhaité, durant la période probatoire, faire appel à des experts extérieurs pour évaluer la trajectoire prise depuis le lancement.
- Enfin, la réunion du COS, uniquement composé d'experts extérieurs à l'établissement et majoritairement internationaux, a permis à AMU de bénéficier d'un avis objectif et complet sur sa politique de recherche et les perspectives vers lesquelles elle devait s'orienter.

Par ailleurs, des documents de cadrage ont visé l'émergence d'une cohérence d'établissement et d'une démarche qualitative inscrite dans la durée :

- une charte des publications a été arrêtée pour harmoniser, en partenariat avec les EPST et l'ECM, la méthode de présentation de l'établissement et ainsi améliorer son identification à l'international ;
- une charte du doctorat définit la totalité du processus de thèse depuis l'inscription jusqu'à la diffusion de la thèse.

Les outils de mesure peuvent, dans ce secteur, être externes ou internes :

- Les outils externes sont
 - d'une part les avis rendus par des instances extérieures sur les actions conduites : à ce titre, la pérennisation de l'IDEX après l'examen par le jury international en est le principal ;
 - d'autre part, les classements internationaux, qui, pour certains d'entre eux, constituent un outil d'évaluation éclairant. La progression constante d'AMU dans le classement dit de Shanghai en est l'illustration.
- Les outils internes

- La création de la cellule de bibliométrie a permis à AMU de suivre désormais avec précision les publications des enseignants-chercheurs et ainsi d'évaluer l'efficacité de la charte des publications. Par voie de conséquence, l'identification de l'établissement s'en trouve améliorée.

5.2 Dans le domaine de la formation

La volonté de définir un cadre qualitatif des actions s'est traduite par l'adoption de nombreuses chartes : charte des commissions pédagogiques, charte de délocalisation des formations sur le territoire national, charte de délocalisation des formations à l'international, charte des conseils de perfectionnement, textes de cadrage sur l'évaluation des formations et des enseignements, charte des associations étudiantes, charte des bonus, ...

Les outils de mesure dans ce domaine sont essentiellement internes

- Les premiers sont les bilans annuels systématiques des actions mises en place, afin d'évaluer la conformité aux cadrages définis en amont et l'intérêt pour les étudiants
 - Bilan des commissions pédagogiques
 - Bilan des emplois étudiants
 - Bilan des diplômés en partenariat international
 - Bilan de la délocalisation des formations en DROM-COM
 - Bilan du fonds d'intervention pédagogique
 - Bilan des conseils de perfectionnement...
- Le deuxième est l'évaluation régulière des formations qui est un axe important de la politique pédagogique de l'établissement
- Le dernier est le bilan établi dans la première phase du schéma directeur de l'offre de formation, bilan qui est à la fois approfondi et objectif sur les forces et faiblesses de l'offre actuelle de formation, préparée avant la fusion des trois établissements.

5.3 Dans tous les domaines de la gestion

Des documents de cadrage ont également été élaborés :

- L'une des étapes du projet Origamu a consisté en la rédaction de nouvelles procédures, adaptées à l'organisation mise en place. Sous l'égide de la DACI, le format a été harmonisé et un site dédié mis en œuvre en septembre 2014, permettant à l'ensemble de la communauté universitaire de les consulter plus aisément. Des guides simplifiés destinés à l'utilisateur ont été initiés et continuent d'être réalisés.
- Toujours dans les étapes de ce projet, l'élaboration de contrats de service passés entre les directions centrales (incluant le niveau des campus) et les composantes a permis de définir les droits et obligations de chacun. Ces contrats prévoient également de manière détaillée qui intervient à chaque étape des processus et identifient les interlocuteurs à la fois dans la direction concernée et dans la composante.
- La charte des personnels contractuels définit le cadre applicable au recrutement, à l'évolution et à la formation des personnels BIATSS contractuels recrutés par l'établissement...

Par ailleurs, la fusion tout d'abord, puis le projet d'organisation des directions centrales, en restant à périmètre constant du nombre de personnels, ont ouvert l'opportunité de faire émerger des structures dédiées à une réelle action de contrôle interne :

- La création de la direction de l'audit et du contrôle interne (DACI), structurée en deux services : celui de l'audit et celui du contrôle interne.
- Au sein de la DAF, création de la cellule de contrôle interne (élaboration des procédures financières ; formation des gestionnaires ; réalisation d'audits dans le domaine des finances)
- Au sein de l'Agence comptable, création de la cellule de contrôle interne (élaboration des procédures comptables ; formation des gestionnaires ; contrôles au sein de l'agence comptable).
- Outre ces structures, des référents contrôle interne ont été désignés dans toutes les directions centrales et dans toutes les composantes.

Plusieurs types d'outils internes de mesure ont été initiés :

- La direction du pilotage et du contrôle de gestion (DPCG) a mis en place
 - une série d'indicateurs et de tableaux de bord, tant pour l'établissement dans son ensemble que pour les composantes. Le tableau de bord de l'établissement est présenté trimestriellement en gouvernance. Il permet la mise en évidence d'éléments pouvant donner lieu à des infléchissements dans la gestion de l'établissement pour en améliorer la performance (attention portée par exemple sur certaines lignes de dépenses de fonctionnement)
 - le suivi des indicateurs du contrat quinquennal (joint en annexe). Une présentation annuelle en gouvernance permet de mesurer les avancées et les progrès à conduire.

Cette même direction coordonne par ailleurs depuis 2015 l'établissement du rapport de gestion annuel (joint en annexe) qui permet de rapprocher l'exécution budgétaire annuelle et la réalisation des objectifs de l'établissement.

- La DACI de son côté
 - aura conduit de 2012 à fin 2016 20 missions d'audit ayant donné lieu à un rapport et 2 missions de suivi sur la mise en œuvre des recommandations émises. Les sujets traités sont très diversifiés : audits de structures internes (SUFLE, SUFA,...), audits de processus (gestion des heures complémentaires, recrutements des personnels contractuels,...) et les recommandations sont prises en compte pour faire évoluer l'organisation de l'établissement ou améliorer et simplifier son fonctionnement ;
 - a établi une première cartographie des risques, au niveau des directions centrales, avec établissement d'un plan d'actions dont la réalisation fait l'objet d'un suivi. La cartographie des risques au sein des composantes est en cours d'établissement avec trois composantes volontaires.
- La cellule de contrôle interne de la DAF a réalisé, depuis 2013, 13 audits : 6 dans des unités de recherche, 5 dans des composantes et 1 sur les missions.
- De manière transverse, les contrats de service passés entre chaque direction et les composantes ont fait l'objet depuis septembre 2014 de réunions systématiques de suivi, d'abord sur un rythme trimestriel et désormais semestriel. Ces réunions, qui font toutes l'objet d'un compte rendu, permettent une régulation permanente dans le fonctionnement.
- Le bilan de l'organisation mise en place en septembre 2014 a permis aux directions, aux composantes et aux unités de recherche d'évaluer les forces et les points de progrès de la structuration. La synthèse de ces évaluations a été prise en compte pour faire évoluer l'organisation là où cela est apparu nécessaire.

Aix-Marseille Université a réussi à atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée en 2012 : édifier une organisation politique durable, s'appuyant sur une structuration administrative solide et des outils de pilotage performants.

*Le travail réalisé lors des premières années après la fusion a tout d'abord consisté à organiser la nouvelle université pluridisciplinaire tout en assurant la continuité de ses missions. Dans un second temps, il s'est agi de donner une impulsion nouvelle en s'appuyant notamment sur A*MIDEX qui a dynamisé à la fois AMU et la politique de site d'une manière remarquable.*

*C'est dans ce nouveau contexte qu'AMU se projette aujourd'hui dans la construction de sa stratégie d'établissement aidée à présent de manière pérenne par A*MIDEX, inscrite dans son territoire, positionnée au niveau national et international comme une grande université pluridisciplinaire de recherche intensive.*