

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Direction générale
pour l'enseignement
supérieur et l'insertion
professionnelle

Pôle de
contractualisation et de
financement des
établissements de
formation et de
recherche

Sous-direction
de l'analyse de la
performance et du
dialogue contractuel

Département du
dialogue contractuel

N° 012 - 0144

Affaire suivie par
Jean MILITON
Téléphone
01 55 55 69 48
Fax
01 55 55 65 59
Mél.
jean.militon
@education.gouv.fr

1, rue Descartes
75231 Paris Cedex 05

Paris, le 21 MAR 2012

Le ministre de l'enseignement supérieur et
de la recherche

A l'attention de

Monsieur le président de l'université
d'Aix-Marseille

s/c de Monsieur le recteur de l'académie
d'Aix-Marseille, chancelier des universités

Objet : contrat pluriannuel 2012-2017

PJ : 1

Vous trouverez ci-joint la version stabilisée du texte du contrat de votre établissement qui prend en compte l'essentiel des observations que vous nous avez transmises.

La référence à l'initiative d'excellence dans le préambule a été complétée ainsi : « Le présent contrat prend en compte les engagements de la convention attributive de l'aide à l'initiative d'excellence A*MIDEX. »

Enfin, dans le 3.1 concernant la formation, il n'a pas été possible de conserver le décompte des mentions de licence et master.

C'est ce document stabilisé, accompagné des indicateurs de performance avec leurs cibles, qui a vocation à être transmis pour approbation au prochain conseil d'administration de votre établissement.

Le résultat des discussions financières portant sur les crédits d'accompagnement contractuels qui vous ont été transmis par courrier électronique du 8 mars dernier complètera également le contrat.

Vous voudrez bien m'informer du résultat des délibérations, à l'issue de la tenue de votre conseil d'administration.

Pour le ministre et par délégation
Pour le directeur général pour l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle,
Pour le directeur du pôle de contractualisation et de financement
des établissements de formation et de recherche,
Le sous-directeur de l'analyse de la performance
et du dialogue contractuel DGESIP PÔLE A



Gérard MAILLET

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

CONTRAT 2012-2017

Préambule

Les trois universités Aix-Marseille I, Aix-Marseille II et Aix-Marseille III se sont engagées dans la fusion de leurs établissements en un établissement unique : l'université d'Aix-Marseille, dénommée Aix-Marseille Université (AMU) qui est devenue effective au 1^{er} janvier 2012, mettant un terme à quarante ans d'un morcellement devenu irrationnel.

Avec près de 70 000 étudiants et plus de 7 500 personnels enseignants-chercheurs, enseignants ou BIATSS, AMU est devenue la plus grande université française. Elle regroupe l'ensemble des disciplines juridiques, artistiques, de lettres et sciences humaines, économiques et de gestion, de santé, scientifiques et technologiques.

Cette grande université est dès maintenant une université d'excellence. AMU figure déjà dans le top 3 des universités euro-méditerranéennes (avec Rome et Pise) et dans le top 150 des universités mondiales du classement de Shanghai 2011. C'est également la 40^e université européenne (sur 250 universités européennes classées) en nombre de publications, d'après le dernier classement de Leiden.

Enfin, l'initiative d'excellence A*MIDEX (Aix-Marseille Initiative d'Excellence) dont le projet a été retenu en février 2012, est conçue 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. Le présent contrat prend en compte les engagements de la convention attributive de l'aide à l'initiative d'excellence A*MIDEX.

L'ambition est de 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.

La création d'une université unique permettra de tirer tout le parti possible, pour l'accomplissement des missions de recherche et d'enseignement, des synergies entre toutes les disciplines qui y sont rassemblées. Ceci est conditionné par la mise en place programmée d'une organisation politique et administrative efficace et responsable et sera facilité par l'optimisation de l'ensemble des moyens au service des missions fondamentales de l'université.

La réussite de la fusion est le défi majeur que doit relever la nouvelle université. Elle devra d'une part, se doter d'une organisation performante et d'une gouvernance efficace, d'autre part, promouvoir les rapprochements scientifiques et pédagogiques pertinents, de sorte à s'assurer un rayonnement régional, national et international. L'objectif est de faire d'AMU l'une des universités qui comptera dans les dix ans parmi les cent meilleures mondiales et les vingt premières universités européennes.

Dans le courant de l'année 2014, un bilan d'étape partagé entre AMU et le ministère sera effectué sur les principales actions réalisées au titre du contrat ainsi que sur la trajectoire observée des indicateurs de performance de l'établissement en regard des principaux résultats attendus.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce contrat pluriannuel 2012-2017, décliné selon les axes stratégiques suivants :

- 1 Doter Aix-Marseille Université d'une organisation moderne et d'une gouvernance performante ;
- 2 Structurer et soutenir la recherche conduite en partenariat avec les grands organismes publics ;
- 3 Associer, par la formation, l'acquisition de connaissances académiques et de compétences professionnelles pour une insertion réussie ;
- 4 Conforter le rayonnement d'Aix-Marseille Université.

1 Doter Aix-Marseille Université d'une organisation moderne et d'une gouvernance performante

1.1 Adopter une organisation inscrivant Aix-Marseille Université dans la modernité

L'organisation politique et administrative d'AMU conduira à une parfaite visibilité de son fonctionnement tant en interne qu'à l'extérieur de l'établissement, et à une efficacité opérationnelle au service de ses missions.

AMU s'appuiera sur une organisation en cinq secteurs : arts, lettres, langues et sciences humaines ; droit et sciences politiques ; économie et gestion ; santé ; sciences et technologies ; auxquels s'ajoutent les trois IUT ayant vocation à fusionner au 1^{er} janvier 2013 et à bénéficier de contrats d'objectifs et de moyens (le COM doit être signé entre l'université représentée par son président et l' IUT représenté par son directeur et le président du conseil de gestion, qui peut, le cas échéant, déléguer sa signature au directeur. Ce COM fera apparaître les moyens inscrits dans le budget propre intégré de l'IUT) et un IUFM, avec lequel les liens de coopération seront renforcés dans le cadre de l'université unique. Les cinq secteurs sont composés d'UFR, d'instituts, d'écoles, et d'un département d'université dans le secteur arts, lettres, langues et sciences humaines. Dans chaque secteur, un vice-président est chargé de coordonner l'action des différentes composantes en articulation avec les organes centraux et d'assurer les relations inter-secteurs pour développer la pluridisciplinarité au profit de la recherche et de la formation.

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

Une telle organisation administrative, que l'on peut qualifier de « cible », ne pourra être atteinte que dans un délai de deux ans, soit à la fin de l'année 2013.

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

1.2 Se doter d'une gouvernance performante

1.2.1 Assurer le pilotage de l'établissement

La gouvernance de l'université s'inscrit dans le cadre d'un établissement aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) pleinement exercées. Elle vise à combiner collégialité de la décision, identification claire du circuit décisionnel et échanges constants avec les partenaires sociaux. Elle est constituée du président, de vice-présidents, du directeur général des services et de l'agent comptable. Les vice-présidents délégués et les chargés de mission rejoignent cette équipe selon les dossiers à étudier.

Les doyens et directeurs des composantes de l'université se retrouvent une fois par semaine aux côtés des membres de la gouvernance pour faire un point sur les dossiers en cours et échanger sur les problèmes spécifiques à chaque composante mais aussi relatifs au fonctionnement de l'université.

Le conseil d'administration joue un rôle stratégique et souverain dans l'élaboration de la politique de l'université. Il s'appuie sur les propositions du Conseil scientifique et du Conseil des études et de la vie universitaire.

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

Ces instances s'appuient sur des structures et des outils d'aide au pilotage qui ont pour objectif d'établir des bases d'information indispensables à la prise de décision. Sont aussi mises en place une direction du pilotage et du contrôle de gestion, créant et faisant vivre des tableaux de bord et des indicateurs dans les différents domaines d'activités de l'université ; une direction chargée de l'audit interne avec pour mission d'effectuer des audits réguliers des activités ou des processus de gestion de l'établissement.

1.2.2 Garantir la soutenabilité budgétaire et financière

Le pilotage budgétaire (prévision, exécution) sera optimisé à travers notamment l'émergence de procédures sécurisées et également par le suivi à périodicité régulière de différents tableaux de bord (programmes pluriannuels d'investissement, analyse des coûts...). La mise en œuvre d'une comptabilité analytique permettra de piloter plus facilement l'évolution des coûts et la responsabilisation des centres de dépenses identifiés. La simplification de l'organisation des différentes structures budgétaires sera poursuivie.

Les ressources propres du nouvel établissement seront développées pour créer une dynamique de pilotage nécessaire au nouvel établissement.

Le respect de la qualité comptable constituera également un point de vigilance en optimisant de ce fait la tenue de la comptabilité patrimoniale, des opérations de haut de bilan dont le calcul des amortissements et le rattachement adéquat des produits et charges à l'exercice.

Le nouvel établissement surveillera régulièrement l'évolution de sa masse salariale et de son fonds de roulement pour le maintenir au niveau préconisé pour les établissements RCE (un mois de financement des dépenses de fonctionnement décaissables ou au minimum de la masse salariale mensuelle décaissable).

1.2.3 Initier une démarche qualité

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

En effet, concernant le pilotage, les différents domaines d'activité de l'université (finances, patrimoine, ressources humaines) seront évalués à partir de tableaux de bord et d'indicateurs afin de les rendre plus efficaces et pertinents.

Dans le domaine de la recherche, le Directoire de la recherche et le Comité d'orientation scientifique (COS) permettront, en s'appuyant sur une veille scientifique et une expertise internationale, de proposer des orientations scientifiques innovantes.

Dans le domaine de la formation, le Directoire de la formation par ses propositions, les outils d'évaluation des différentes formations et les mesures de lutte contre l'échec et pour l'insertion professionnelle, permettra d'améliorer la carte des formations. Un service dédié à l'innovation pédagogique sera également créé.

1.2.4 Inscire la gestion de l'université dans une labellisation « développement durable »

Pleinement consciente de ses responsabilités sociétales et environnementales, AMU participera au processus de labellisation initié par la Conférence des Présidents d'Université et la Conférence des Grandes Écoles. Au-delà de la stricte application de la loi, AMU assurera les conditions nécessaires à l'intégration du développement durable dans la production de connaissances, les enseignements dispensés et le management de l'établissement.

Indicateurs :

- **qualification du dispositif d'auto-évaluation mis en œuvre par l'établissement (indicateur commun n°8),**
- **de pilotage financier (Indicateur spécifique n°1),**
- **d'augmentation des ressources propres de fonctionnement (Indicateur spécifique n°2).**

1.3 Prévoir un système d'information et du numérique adapté à la taille de l'établissement et à ses missions.

Le système d'information permettra un pilotage optimal de l'établissement par son interopérabilité à couvrir toutes les activités de l'établissement et compatible avec les systèmes d'information des principaux EPST (Établissements publics à caractère scientifique et technologique) partenaires (CNRS, Inserm et IRD). Il a un rôle central pour les transformations que nécessite la modernisation des domaines de la gestion, de la scolarité, de la pédagogie, de la recherche, de l'organisation des e-campus et de l'équipement des sites pour construire des « bâtiments intelligents ».

L'établissement portera une attention soutenue à la démarche de pilotage des différents projets, au management des équipes avec un potentiel en ressources humaines important et la gestion des chantiers prioritaires dans ce contexte particulier.

Une des contraintes fortes est caractérisée par la nécessité d'une harmonisation indispensable sur l'ensemble des composantes et structures ; en effet les fortes disparités vont devoir être surmontées pour arriver à un fonctionnement stable.

La conduite du changement notamment pour l'évolution des pratiques « métiers » dans les différentes structures de l'établissement prendra du temps et des moyens ; certains objectifs de progression devront ainsi être adaptés.

Une politique de sécurité du système d'information (PSSI) sera mise en place afin d'informer la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage des enjeux et des choix en termes de gestion des risques.

Indicateur spécifique n°3 Pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers

1.4 Définir et mener une politique patrimoniale assise sur une connaissance exhaustive du parc

Avec une emprise foncière de 220 hectares et un bâti de 777 000 m² SHON, AMU est désormais en charge d'un patrimoine immobilier particulièrement important. Ce patrimoine va poursuivre sa modernisation grâce aux CPER. Par ailleurs, dans le cadre de l'Opération campus, les sites de Luminy à Marseille et du quartier des facultés à Aix-en-Provence bénéficieront d'une restructuration globale. L'établissement veillera également au développement harmonieux de tous les autres sites.

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

Pour cela, AMU s'attachera à mettre en œuvre des outils de pilotage en cohérence avec la nouvelle organisation.

Indicateurs communs n°9 Taux d'occupation des locaux et n°10 Qualité du pilotage en matière immobilière

1.5 Mener une politique ambitieuse de ressources humaines et d'action sociale

La politique de ressources humaines a pour objectif de développer et de valoriser un potentiel humain exceptionnel, mettant à profit les outils donnés par les RCE. Ambitieuse, innovante, cette politique s'appuie sur un dialogue social permanent et de qualité, nourri par des rencontres régulières avec les organisations syndicales et par les débats au sein du comité technique.

L'organisation de la gestion des ressources humaines est fondée sur un schéma direction des ressources humaines centrale/antenne de campus/composante, en veillant à éviter les redondances, tout en assurant avec un haut niveau de professionnalisme l'ensemble des missions. Il sera décliné dans un triple objectif : efficacité, pluriannualité et soutenabilité.

Des outils de gestion performants et adaptés à la taille de l'établissement sont mis en place : système d'information RH performant et adapté à la taille d'AMU, guide des procédures, bilan social.

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

Son élaboration s'appuie notamment sur :

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

Elle s'inscrit dans une perspective pluriannuelle, en cohérence avec le schéma de Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) qui est élaboré notamment pour anticiper les recrutements et redéploiements, suite aux départs à la retraite importants dans les années à venir. Cette dimension pluriannuelle est également rendue obligatoire par la gestion de la masse salariale, toute décision étant susceptible d'avoir des effets à long terme.

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

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

AMU a l'ambition d'offrir à tous ses personnels des conditions de travail favorables, notamment à travers la politique d'hygiène et sécurité, la médecine de prévention et l'insertion des travailleurs en situation de handicap. L'action sociale a vocation à permettre à chaque personnel d'AMU d'évoluer dans un environnement favorable à son épanouissement.

Indicateur commun n°7 – Endorecrutement des enseignants-chercheurs : bilan et prévision

1.6 Assurer une communication adaptée aux objectifs d'Aix-Marseille Université

La communication d'AMU s'attachera donc à atteindre :

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

2 Structurer et soutenir la recherche conduite en partenariat avec les grands organismes publics

AMU porte un projet Initiative d'excellence (A*MIDEX) retenu par le jury international en février 2012. A*MIDEX s'appuie sur les forces identifiées au travers des différents appels d'offres des Investissements d'avenir, sur les laboratoires classés A+ et A par l'AERES et articulés autour de cinq thèmes principaux qui caractérisent le périmètre d'excellence du site : énergie, environnement planète et univers, santé et sciences de la vie, sciences et technologie, sociétés-cultures et échanges transculturels. A*MIDEX est conçu comme un outil de développement d'AMU. En pleine cohérence avec la politique scientifique d'AMU, A*MIDEX sera un levier spécifique à travers des procédures d'appels d'offre ciblés sur les thèmes d'excellence. Le financement sera géré par l'université dans le cadre d'une fondation universitaire, associant les partenaires notamment les organismes de recherche, afin de servir de levier à la politique de développement d'un service public de recherche et d'enseignement de grande qualité à forte valeur ajoutée.

2.1 Doter la recherche d'instances d'aide à la gouvernance

Outre le Conseil scientifique, deux instances accompagneront la gouvernance pour définir et suivre sa stratégie en matière de recherche :

- le Directoire de la recherche : c'est une instance d'aide à la définition de la stratégie de recherche de l'université. Il est constitué de grandes personnalités de la recherche locales et nationales. Il doit au moins une fois par an présenter son travail devant le Conseil scientifique ;
- le Comité d'orientation scientifique (COS) : il sera réuni tous les cinq ans, un an avant l'élaboration du contrat quinquennal. Cette expertise internationale préparera au mieux les orientations de la recherche qui seront proposées dans le contrat quinquennal suivant.

2.2 Assurer le pilotage de la recherche

Les orientations stratégiques de la recherche menées en collaboration avec les organismes de recherche sont affirmées en cohérence avec les grands enjeux internationaux des disciplines scientifiques, en tenant compte de l'environnement socio-économique et culturel du territoire régional. Elles doivent favoriser la créativité, l'innovation et la prise de risque en matière de recherche, soutenir la recherche fondamentale tout en assurant son alliance à la recherche finalisée et conjuguer pluridisciplinarité et spécialisation. Il sera reconnu aux chercheurs et enseignants-chercheurs que du temps est nécessaire à l'exercice de leur mission de recherche. L'investissement dans la recherche des plus jeunes sera aidé en leur offrant des conditions adaptées.

La recherche sera soutenue en moyens financiers et humains pour développer et positionner au mieux le potentiel de l'université au plan national et international :

- s'agissant du soutien financier, les dotations de fonctionnement des unités sont déterminées selon des critères d'activité clairement établis par le Conseil scientifique et approuvés par le Conseil d'administration. Le préciput ANR (Agence nationale de la recherche) et les fonds d'intervention recherche, pris sur le budget propre de l'université et d'un montant significatif, sont des sources de financement conséquentes entièrement dédiées à la recherche sur appels à projets évalués par le Conseil scientifique,
- concernant le soutien en personnels, chaque année, environ 15 % des emplois disponibles, soit 10 emplois en 2012 sont réservés pour être affectés à l'activité de recherche ou pour le soutien à l'implantation de nouvelles thématiques notamment pluridisciplinaires.

Une politique de recrutement des enseignants-chercheurs spécifique et prévisionnelle à haute valeur ajoutée pour la recherche définira un nombre de postes disponibles dans l'université à sanctuariser sur une période quinquennale à partir de besoins identifiés par les unités de recherche, les pôles thématiques et les composantes. De la même manière, une politique prévisionnelle des emplois

concerne les personnels BIATOSS affectés à la recherche notamment pour soutenir les grandes plateformes de recherche. Cette politique pluriannuelle sera menée en étroite coopération avec les organismes de recherche partenaires.

AMU accompagnera une politique de prise de risque en matière de recherche, favorisera l'émergence de thématiques et/ou d'équipes nouvelles et fera évoluer des équipes existantes pour les aider à accéder à une reconnaissance nationale et internationale.

Des pôles de recherche sont constitués ayant pour ambition d'afficher les réelles forces de la recherche d'AMU constituées par les unités de recherche sur une base thématique. Leur rôle est d'assurer, en liaison avec le secteur qui rassemble et coordonne les besoins des différentes composantes, l'animation scientifique, de se mobiliser pour les grands appels d'offres nationaux et européens, de faire émerger l'expression de besoins concernant l'acquisition de plateformes de recherche qui seront financées à travers les fonds incitatifs de recherche de l'université, et de prévoir le personnel technique pour la prise en charge et la mise en œuvre de ces plateformes.

Indicateur spécifique n°4 –Recherche : nombre de publications, part de copublications européennes, part de copublications internationales.

2.3 Finaliser la délégation globale de gestion et assurer un fonctionnement simplifié des unités de recherche

Avec les organismes de recherche, l'« UMéRisation » des unités de recherche sera la règle chaque fois que l'université met des moyens humains, financiers ou les héberge. L'harmonisation des règles de gestion est une priorité dans l'attente d'une mise en œuvre totale de la « délégation globale de gestion » des moyens des unités. Des conventions cadres entre AMU et les organismes de recherche coordonnent la stratégie de recherche à la fois en matière scientifique et en matière de ressources humaines.

Une simplification du fonctionnement des unités de recherche pour une plus grande efficacité est progressivement mise en œuvre dans le domaine financier (délégation globale de gestion à l'hébergeur avec les EPST et délégation de signature du président aux directeurs d'unités pour l'engagement de leurs crédits, notamment). Dans le domaine des marchés et celui du pilotage, un « contrat de service » avec les unités de recherche en délégation globale de gestion par l'université sera discuté et établi avec les partenaires. Les unités de recherche dont la gestion administrative est confiée à l'université bénéficient d'un environnement administratif pouvant aller d'un service dédié à une plateforme de services organisée avec les organismes de recherche chaque fois qu'utile et nécessaire.

Indicateur spécifique n°5 Mise en œuvre de la délégation globale de gestion

2.4 Regrouper les écoles doctorales dans un collège doctoral

Les écoles doctorales sont regroupées au sein d'un collège doctoral d'AMU.

Leurs missions d'harmonisation et d'uniformisation des méthodologies et procédures à appliquer dans la formation doctorale sont renforcées selon un mode plus fédéral, tout en respectant les spécificités disciplinaires. Le collège doctoral veille à coordonner l'offre de formation doctorale interdisciplinaire, et poursuit sa mission de sensibilisation des doctorants au monde de l'entreprise et de suivi de l'insertion professionnelle des docteurs.

2.5 Organiser la valorisation de la recherche

L'activité de valorisation de la recherche qui est une des missions principales des universités se décline entre :

- le développement de partenariats de recherche à travers un service propre au sein de la direction de la recherche et de la valorisation d'AMU. Il a la responsabilité de la gestion des contrats de recherche en propre ou au travers d'une filiale pour les contrats privés ou européens. Une assistance est mise en place pour le suivi des contrats obtenus et financés, souvent d'une grande complexité et qui demandent donc une expertise spécifique ;
- la création d'activités de valorisation (transfert de technologie, prise de brevets) et la maturation des projets de recherche qui sont confiées à la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) PACA-Corse au sein de laquelle AMU est un acteur majeur et incontournable ;
- l'incubation est confiée aux incubateurs.

Indicateur commun n°5 – Revenus consolidés de la valorisation de la recherche

3 Associer, par la formation, l'acquisition de connaissances académiques et de compétences professionnelles pour une insertion réussie

3.1 Développer la politique de formation

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

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

En vue d'assurer l'équilibre entre accessibilité et excellence des formations, AMU se fixe les objectifs ambitieux suivants :

- veiller à la réussite du plus grand nombre d'étudiants en aidant ceux ayant le plus de difficultés mais sans négliger la prise en charge des meilleurs étudiants pour lesquels l'université construira, notamment dans le cadre d'A*MIDEX, des parcours adaptés et ambitieux tels que des masters internationaux et des bi-diplômes ;
- assurer l'attractivité des formations. Pour cela, AMU continuera à faire évoluer l'offre de formation afin de la rendre plus cohérente encore pour les étudiants, les décideurs socio-économiques et politiques ainsi qu'à l'international ;
- capitaliser sur le potentiel extrêmement large de disciplines pour favoriser l'interdisciplinarité des formations pouvant aboutir à des bi-diplômes, donc à des doubles compétences utiles pour la recherche et pour une intégration professionnelle réussie ;
- établir un partenariat avec les lycées pour construire un continuum de formation entre le Bac-3 et le Bac+3 dans le but, d'une part d'apporter une culture partagée entre enseignement du secondaire et enseignement du supérieur et, d'autre part, d'affiner, au plus près des compétences et souhaits de chaque lycéen, une orientation de formation réussie ;
- rapprocher les méthodes pédagogiques de celles de la recherche afin d'enrichir la pédagogie fondée sur un apprentissage vertical et une transmission des savoirs du maître à l'élève, pour la compléter par une pédagogie suscitant l'esprit critique sur les connaissances acquises et consciente de leur caractère évolutif ;
- connecter les formations avec le monde de l'entreprise en généralisant les conseils de perfectionnement au sein des parcours de formation et en développant, quand cela est possible et pertinent, l'enseignement en alternance, dans le cadre notamment du CFA (centre de formation d'apprentis) Epure, favoriser l'accroissement du nombre de diplômés de Polytech'Marseille.

<i>Indicateurs communs n°1 – Taux de passage de L1 en L2 n°2 – Taux de réussite en licence en trois ans n°3 – Flux d'étudiants entrants en master : part des nouveaux étudiants entrants dans l'établissement</i>
--

3.2 Mettre au service de la formation des moyens humains, financiers et techniques

3.2.1 Favoriser l'implication des enseignants-chercheurs dans la formation

AMU prendra en compte l'engagement des enseignants-chercheurs et enseignants qui se consacrent prioritairement à l'enseignement par la création d'une prime d'excellence pédagogique.

AMU mettra en place un dispositif de formation des nouveaux enseignants-chercheurs afin de faciliter leur intégration dans le monde de la formation et de faciliter une culture commune à l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'établissement.

3.2.2 Structurer la formation

La formation fait intervenir, outre le Conseil des études de la vie universitaire et les composantes, plusieurs instances :

- les secteurs, en vue de favoriser des formations interdisciplinaires et les bi-diplômes notamment ;
- le Directoire de la formation : il élabore des préconisations tant en termes d'évolution de la carte de formation de l'université qu'en termes d'ingénierie et de pratiques pédagogiques, en vue notamment de la construction du volet pédagogique du contrat quinquennal suivant. Il rend compte régulièrement de ses réflexions devant le Conseil des études et de la vie universitaire et au moins une fois par an devant le Conseil d'administration. Il est composé d'experts reconnus pour leur engagement dans la formation, de représentants du secteur socio-économique et d'étudiants ; il tient à jour un état des lieux et une évaluation des formations en cours de contrat.

3.2.3 Développer les technologies de l'information de la communication pour l'enseignement (TICE)

AMU mettra en œuvre, évaluera et développera de nouvelles formes d'enseignement en utilisant les TIC, favorisera une meilleure coordination des acteurs, améliorera les infrastructures par l'usage de ces technologies. La politique incitative sera ainsi développée d'une manière globale, les mesures d'accompagnement de formation mises en place. Il sera nécessaire de renforcer les missions d'ingénierie pédagogique, d'animation au sein des différentes composantes par un redéploiement de personnels vers ces nouveaux métiers.

Déjà impliquée dans certains dispositifs de mutualisation nationaux, l'université devra cependant étudier sa participation aux UNT (Universités numériques thématiques) à caractère scientifique et technologique.

3.3 Lutter contre l'échec

En raison de la faiblesse des taux de passage de L1 en L2 (particulièrement en droit, économie, gestion) et de l'évolution des taux de réussite en licence en trois ans, l'université fait de la lutte contre l'échec au niveau licence une priorité qui se décline au travers de plusieurs mesures :

- une série de procédures qui démarreront dès le lycée et qui se prolongeront tout au long du parcours licence : procédures d'information et d'orientation, procédures de diagnostic permettant d'identifier pour chaque étudiant d'éventuelles difficultés dans des champs de compétences et/ou de connaissances considérés comme essentiels, suivi adapté grâce à la mise en œuvre de procédures d'aide plus individualisées, procédures de réorientation ;
- une pédagogie renforcée : enseignements par petits groupes ; tutorat d'accompagnement ; pédagogie par projet ;
- une offre de parcours qualifiants : certifications en langue étrangère ; certification informatique et internet ; UE transversales et d'ouverture ;
- la consolidation du dispositif d'enseignants référents.

3.4 Privilégier le suivi vers l'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle constitue une autre priorité de l'établissement qui passe bien évidemment par une offre de formation délivrant des compétences multiples et par la généralisation, dans les nouvelles maquettes d'habilitation des diplômes, de l'introduction de modules de connaissance du monde de l'entreprise, des métiers et de l'environnement socio-économique.

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

3.5 Développer la formation continue

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

AMU inscrira la formation dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie en distinguant la formation continue diplômante et la formation continue qualifiante. Si l'université s'impose pour la première, elle s'affirmera comme un opérateur majeur pour la seconde. Le partenariat pour cette dernière avec le monde socio-économique est essentiel. L'organisation de la formation tout au long de la vie et la répartition des compétences entre le niveau central et le niveau composante sont essentielles. Il est nécessaire pour l'extérieur, les demandeurs et les partenaires, que le niveau central affiche l'offre et coordonne l'organisation générale dans le cadre du service commun. Le niveau opérationnel est celui de la composante dont l'activité sera valorisée.

Indicateur spécifique n°6 – Formation continue

3.6 Initier un processus continu d'amélioration de la qualité de la pédagogie

Toutes ces considérations seront organisées, pour parvenir à ces résultats, à travers un projet pédagogique global.

Il s'agit de mettre en place une pédagogie de grande qualité susceptible de former des étudiants autonomes, capables de s'adapter aux changements, de développer leurs talents créatifs, réactifs, bien adaptés à l'économie de la connaissance c'est-à-dire capables d'innover, de développer, gérer et capitaliser les connaissances.

Pour répondre à ce défi, AMU développera un projet global, tous les niveaux étant impactés, tous les aspects étant appréhendés.

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

Un service dédié à l'innovation pédagogique sera créé. Il aura pour mission d'établir un état de veille pédagogique et de proposer, en concertation avec les enseignants et enseignants-chercheurs, de nouvelles actions pédagogiques pour innover en matière de formation et répondre à des besoins émergents.

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

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

Indicateur commun n°4 – Évaluation des enseignements

4 Conforter le rayonnement d'Aix-Marseille Université

AMU a beaucoup d'atouts pour assurer son rayonnement national et international : une recherche intensive, une offre de formation complète et cohérente, une taille qui contribue à sa visibilité. Au plan régional, si sa situation la positionne en leader de l'enseignement supérieur et de la recherche, la différence de taille peut aussi entraîner des relations déséquilibrées. Dès lors, le positionnement stratégique de la « marque AMU » répondra à deux exigences l'une de visibilité optimale, l'autre de développement partenarial coopératif.

4.1 Développer les partenariats du site

4.1.1 Renforcer le partenariat avec les grandes écoles

AMU s'emploie à renforcer les liens avec les grandes écoles du site par la mise en place de nouvelles formations en collaboration. Ce partenariat concerne également cinq écoles doctorales du site et plusieurs unités mixtes de recherche dans différents domaines. La participation de l'École centrale et de l'IEP à A*MIDEX doit amplifier ce partenariat.

4.1.2 Renforcer les relations avec le monde socio-économique

Avec le monde socio-économique, cinq axes stratégiques signent l'ancrage de l'université dans la vie économique : valorisation de la recherche et innovation ; formation par alternance et apprentissage ; professionnalisation des formations initiales ; formation continue et VAE ; insertion professionnelle.

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

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

4.1.3 Maintenir les relations avec le CROUS

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

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

4.1.4 Organiser le partenariat avec les collectivités territoriales

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

Des conventions de partenariat avec les collectivités devront être signées régulièrement, à l'instar de

la convention entre l'Association des Régions de France et la Conférence des Présidents d'Université (ARF-CPU) signée au niveau national afin que la collaboration soit lisible, visible et pérenne.

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

4.1.5 Participer au futur PRES académique

AMU a l'ambition de partager avec les autres établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'Académie, les grands organismes de recherche, les acteurs socio-économiques et les collectivités territoriales, la création d'un PRES (Pôle de recherche et d'enseignement supérieur) Provence Méditerranée à l'échelon académique destiné à devenir un acteur important dans la mise en œuvre d'une stratégie commune d'organisation du paysage régional de la recherche et de l'enseignement supérieur. Ce PRES aura pour vocation de proposer des projets partagés de coopération au profit du développement économique et social.

4.2 Déployer une politique internationale vectrice du rayonnement d'Aix-Marseille Université

La politique internationale de l'établissement est fondée sur des choix de réels partenariats avec des universités identifiées par zones géographiques. Ce partenariat intéresse la formation et la recherche avec un poids différent en fonction des universités et des pays.

Les pays du Sud représentent l'un des partenariats privilégiés compte tenu des relations déjà établies par les trois anciennes universités du site. AMU souhaite unifier l'action en direction de ces pays en s'appuyant notamment sur la Maison méditerranéenne des sciences de l'homme (MMSH) et sur TETHYS, réseau d'universités partenaires fondé sur le partage des connaissances et des compétences sur l'espace euro-méditerranéen, au label largement reconnu.

Concernant la formation :

- Pour attirer les étudiants, il convient qu'AMU ait une véritable politique d'accueil :
 - organiser l'enseignement du français pour les étudiants étrangers,
 - mettre à disposition, en partenariat avec le CROUS, un hébergement au standard international.
- Des actions spécifiques sont à mettre en place :
 - multiplication des formations en anglais au-delà de ce qui se pratiquait dans les trois anciennes universités pour être plus visible dans le monde anglophone et au-delà dans l'environnement universitaire mondial : développement volontariste avec l'organisation d'une formation en direction des enseignants-chercheurs,
 - participation des professeurs invités à l'enseignement et/ou la diffusion de la connaissance,
 - développement des écoles d'été pour des cours spécialisés et pour la culture générale.

Concernant la recherche :

- Les financements européens sont essentiels pour les unités de recherche. Il convient donc de développer une stratégie ambitieuse pour accompagner les laboratoires dans les dépôts de dossiers européens. Pour cela, il convient que la cellule Europe d'AMU accompagne les chercheurs dans leurs démarches.
- Une politique en direction des professeurs invités est à construire avec l'objectif qu'un certain nombre d'entre eux soit à terme recruté par AMU.

AMU se rendra plus visible à l'international tant pour la formation que pour la recherche au travers d'outils tels qu'un portail Web multi-langues et des supports de communication présentant AMU mis à disposition des enseignants-chercheurs afin qu'ils puissent les diffuser largement lors de l'accueil de collègues étrangers ou de leurs déplacements à l'international.

Indicateur spécifique n°7 de rayonnement international : Nombre de formations en anglais, nombre d'EC formés à l'issue de contrat, nombre de professeurs invités exprimé en mois, création d'un portail WEB multi-langues, mise en place des écoles d'été.

4.3 Doter l'université d'une bibliothèque unifiée et modernisée

Les objectifs poursuivis sont de contribuer à la performance de la recherche et de la formation, en adaptant les services documentaires aux besoins des nouvelles composantes et des laboratoires. Un certain nombre de réalisations proposeront, à l'échéance du contrat, un accueil de l'utilisateur modernisé, ainsi qu'un élargissement du volume des horaires d'ouverture et des places assises.

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

Il se décomposera en :

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicateur Commun n°6 – Variation des horaires d'ouverture du SCD ou du SICD

4.4 Organiser la vie étudiante pour favoriser la réussite de l'étudiant en assurant son bien-être

AMU veillera à ce que l'étudiant soit acteur de sa formation mais aussi de la vie sociale, sportive et culturelle des campus.

La formation des étudiants élus sera assurée de même que l'engagement étudiant sera valorisé par des unités bonifiées ou créditées. L'emploi étudiant sera étendu par l'augmentation des contrats étudiants visant notamment à renforcer le tutorat.

Les services numériques doivent être développés : annuaire, messagerie, agenda privé, accès aux bibliothèques, à la plateforme d'enseignement à distance, wifi. Les fonctionnalités de la carte à puce multi-services seront étendues (culture, transport...).

Une attention particulière sera portée à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap, pour lesquels un chargé de mission sera nommé.

La création d'AMU permettra d'élaborer une nouvelle politique sportive pour mettre le sport universitaire au service de l'établissement en participant à sa cohésion, son identité, son image et au bien-être de ses usagers. Elle prendra en compte la pratique des sportifs de haut niveau, la pratique de compétition et celle pour tous, étudiants et personnels.

Pour affirmer son rayonnement culturel, l'université envisage plusieurs axes de travail :

- élaborer un projet culturel de l'établissement tout en encourageant, soutenant et encadrant les projets culturels proposés par les étudiants,
- encourager la constitution de chorales, d'orchestres et le développement d'une activité théâtrale,
- concevoir un lieu spécifique pour la diffusion et la production culturelle afin d'accueillir toutes les dimensions culturelles et favoriser la créativité,
- favoriser les échanges et les activités enseignants/chercheurs/personnels/artistes/étudiants,

- privilégier le développement des réseaux, des passerelles et des partenariats avec les différentes institutions culturelles de la région,
- permettre la mise en place notamment de dispositifs tarifaires attractifs,
- enfin, organiser la diffusion de la culture scientifique.

Concernant la santé des étudiants, AMU s'attachera avec détermination à optimiser l'organisation du service de médecine préventive.

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

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

L'État partage les orientations définies par le présent contrat et apporte son soutien à leur mise en œuvre dans les conditions fixées en annexe.

Ce contrat s'accompagne d'indicateurs de performance sur lesquels s'appuiera l'évaluation prévue à l'issue de la période contractuelle.