

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE**

DÉLIBÉRATION n° 2017/12/19-05

Le **conseil d'administration**, en sa séance du 19 décembre 2017, sous la présidence d'Yvon BERLAND, Président,

Vu le Code de l'Éducation,

Vu les statuts modifiés d'Aix-Marseille Université,

Vu l'avis du conseil académique plénier en date du 15 décembre 2017 portant sur la campagne d'emplois enseignants-chercheurs,

Vu l'avis du comité technique en date du 19 décembre 2017 portant sur l'objet de la présente délibération,

DÉCIDE :

OBJET : projet d'établissement pour la période contractuelle 2018/2022

Le conseil d'administration approuve le projet d'établissement pour la période contractuelle 2018/2022 tel qu'annexé à la présente délibération.

Cette délibération est adoptée par 26 voix pour, 4 voix contre et 3 abstentions.

Membres en exercice : 36

Quorum : 18

Présents et représentés : 33

Fait à Marseille, le 19 décembre 2017


Yvon BERLAND
Président d'Aix-Marseille Université



PROJET D'ETABLISSEMENT 2018-2022

Aix-Marseille Université



Table des matières

Introduction.....	5
LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE : SOUTENIR UNE RECHERCHE D'EXCELLENCE, INTERDISCIPLINAIRE, INNOVANTE, AU RAYONNEMENT INTERNATIONAL, CONDUITE EN PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES DE RECHERCHE	7
1. Des objectifs en matière de stratégie scientifique.....	7
1.1 Les axes prioritaires.....	7
1.2 Des restructurations importantes à poursuivre :.....	11
2. Le renforcement de la politique partenariale	11
3. L'amélioration de la structuration et de la qualité de la formation doctorale	12
4. L'affirmation du rôle d'AMU en matière de diffusion de la culture scientifique	13
5. Le soutien administratif fort et facilitateur à la recherche	13
L'INNOVATION ET LA VALORISATION : UN AXE DE DEVELOPPEMENT PRIORITAIRE	15
1. La création de la Cité de l'innovation et des Savoirs d'AMU (CIS)	16
2. Le développement des Plateformes Technologiques	16
3. La création des PIT (Projets d'Innovation Territoriale)	17
4. Le label AMU Qualité Innovation	17
5. La création des ambassadeurs de la valorisation.....	17
LA FORMATION, L'ORIENTATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE : UNE OFFRE CLAIRE, INNOVANTE, PLURISDISCIPLINAIRE, ADOSSEE A LA RECHERCHE ET OUVERTE SUR LE MONDE SOCIO-ECONOMIQUE	19
1. L'offre de formation et la pédagogie.....	19
1.1 Construire une offre de formation simple, lisible et soutenable	19
1.2 Favoriser les croisements de disciplines	20
1.3 Renforcer les liens entre formation et recherche et mutualiser davantage les moyens humains et matériels.....	20
1.4 Impulser une dynamique volontariste concernant l'enseignement des langues et la mobilité internationale.....	20
1.5 Faire évoluer et moderniser nos pratiques pédagogiques en fonction des publics étudiants et des besoins du monde socio-économique.....	21
2. L'orientation, l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat	22
2.1 Accompagner dans les choix d'orientation en amont.....	22
2.2 Mieux informer en cours de cursus.....	22
2.3 Faciliter l'insertion professionnelle	23
2.4 Développer les UE de création d'activité, l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat étudiants	23
2.5 Faciliter l'accès des étudiants aux « fab-lab »	23
2.6 Développer le savoir-être des étudiants	23
UNE VIE ETUDIANTE DYNAMIQUE, AU PLUS PRES DES BESOINS DE CHACUN POUR L'EPANOUISSEMENT DE TOUS.....	24

1. Améliorer les conditions de vie et la santé des étudiants.....	24
2. Dynamiser la vie associative et de campus	25
2.1 – Promouvoir l'accès de tous à la culture	25
2.2- Mettre le sport universitaire au service de l'épanouissement des étudiants	26
3. Promouvoir l'engagement étudiant	26
LA POLITIQUE DOCUMENTAIRE : ADAPTER LE SERVICE COMMUN DE LA DOCUMENTATION A L'EVOLUTION DES USAGES	28
1. La bibliothèque universitaire au plus près de ses usagers	28
2. La bibliothèque universitaire au cœur de l'université	28
3. La bibliothèque universitaire qui fait rayonner l'université hors-les-murs.....	29
LA POLITIQUE PARTENARIALE POUR PARTICIPER AU DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE	30
1. Le partenariat avec les collectivités et les acteurs publics du territoire	30
2. Le renforcement des partenariats avec le monde socio-économique.....	30
2.2 La définition des relations à nouer.....	31
2.3 Les actions de valorisation de ces partenariats.....	31
3. La création et l'animation du réseau Alumni et du réseau des anciens personnels.....	31
4. Le développement et la structuration de la collecte de la taxe d'apprentissage	32
5. La restructuration de la Fondation Aix-Marseille Université	33
LA STRATEGIE INTERNATIONALE ET L'INTERNATIONALISATION D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE ...	34
1. Les axes structurants en matière de coopération internationale.....	34
2. Les axes structurants en matière d'accueil, d'attractivité et de mobilité	36
LA VIE CULTURELLE DE L'ETABLISSEMENT : UNE AMBITION ANCREE DANS SON TERRITOIRE.....	38
1. Les interactions partenariales avec les acteurs majeurs de notre territoire	38
2. La participation à la vie et à l'attractivité territoriale.	38
3. Le développement d'une production culturelle Aix-Marseille Université	38
LA COMMUNICATION : DEVELOPPER LES CANAUX D'INFORMATION MULTICIBLES POUR FEDERER LES COMMUNAUTES ET FAIRE RAYONNER L'UNIVERSITE	39
1. Faire vivre les outils et les actions actuelles de communication.....	39
2. Innover en termes d'outils de communication interne et externe, et de modes organisationnels	39
3. Renforcer le sentiment d'appartenance pour qu'il soit profond, durable et partagé par tous ...	39
4. Accroître la visibilité territoriale et internationale pour améliorer notre attractivité.....	39
RENFORCER LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'UNIVERSITE	41
1. L'égalité femmes-homme et la lutte contre toutes les discriminations	41
2. L'inclusion de l'ensemble des personnes en situation de handicap	41
3. Un développement durable pour une université socialement responsable	42
LE PILOTAGE : PILOTER L'UNIVERSITE EN ASSOCIANT PERFORMANCE OPERATIONNELLE ET POLITIQUE RESPONSABLE	43

1. Moderniser, Innover.....	43
1.1 Les structures en évolution	43
1.2 Une réponse aux attentes des usagers des services.....	43
1.3 Des outils de modernisation.....	44
1.4 La démarche qualité	44
2. Une gestion maîtrisée et le développement d'un nouveau modèle.....	45
2.1 Une gestion responsable	45
2.2 Le développement d'un nouveau modèle de gestion.....	47
3. L'université, un acteur socialement responsable.....	48
3.1 La mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail	48
3.2 Le dialogue social	48
3.3 La formation de ses personnels.....	48
3.4 La sûreté des sites de l'établissement.....	49
3.5 la santé et la sécurité au travail.....	49
3.6 L'action sociale, culturelle et sportive.....	49
ASSURER LA TRANSITION NUMERIQUE DE L'UNIVERSITE	51
1. Répondre à la mutation des métiers et des usages	51
2. Accompagner la conduite du changement	52
LE PATRIMOINE : FAIRE PROGRESSER LES CAMPUS VERS LES MEILLEURS STANDARDS INTERNATIONAUX	53
1. Installer l'établissement comme un acteur majeur du territoire.....	53
2. Utiliser la « dévolution » comme un levier de modernisation de l'action patrimoniale.	53
3. Faire de la transition énergétique un enjeu patrimonial majeur.....	54
4. Rechercher une meilleure cohérence de notre gestion patrimoniale et une meilleure visibilité de nos actions immobilières.....	54
5. Atteindre rapidement un niveau raisonnable et constant de maintenance et améliorer la sûreté et la sécurité de nos sites.....	55
6. Concevoir des bâtiments agiles, capables d'évolutions fortes et innover en termes de partenariats avec la recherche.....	55
7. Intégrer l'objectif de valorisation dans tous les nouveaux programmes et les nouveaux partenariats.	56

Introduction

Créée le 1^{er} janvier 2012, Aix-Marseille Université (AMU) peut légitimement considérer, au terme d'une première période 2012-2017 largement consacrée à la structuration de l'université unique, qu'elle 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. Aujourd'hui, AMU est ainsi une université de recherche intensive, qui a tissé des partenariats dans le monde entier, qui a affirmé son ancrage et son intégration territoriale et qui figure parmi les toutes premières universités françaises au classement de Shanghai.

AMU est une université pluridisciplinaire structurée autour de cinq secteurs disciplinaires (Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines ; Droit et Science politique ; Economie et Gestion ; Santé ; Sciences et Technologies - et un secteur pluridisciplinaire comprenant l'ESPE et l'IUT), répartis sur 19 composantes (facultés, écoles, instituts).

Elle est présente sur quatre départements et 10 villes. Elle est dotée d'un patrimoine immobilier réparti sur 58 sites représentant plus de 830 000 m². AMU a été lauréate de l'Opération campus, qui en lien avec les CPER (contrat de Plan Etat-Région), lui permet de réhabiliter et de moderniser ses campus pour viser les meilleurs standards internationaux.

AMU est désormais **un interlocuteur reconnu et identifié, qui a su imposer son identité, s'affirmer comme un acteur incontournable** de son territoire, au développement et au rayonnement duquel elle participe activement.

Dès 2012, AMU a développé et structuré une offre de formation rationalisée et lisible. Ce travail a été approfondi dans le cadre du schéma directeur de l'offre de formation qu'elle a élaboré en 2016 et 2017, fruit d'une concertation interne mais également d'échanges avec les partenaires socio-économiques et les collectivités.

En matière de recherche et d'innovation, AMU a développé une stratégie co-construite à l'échelle du site en lien avec les principaux organismes de recherche (CNRS, Inserm, IRD, CEA..) et structurée autour de ses nombreuses unités et fédérations de recherche et de ses cinq pôles de recherche intersectoriels et interdisciplinaires (PR2I) : Énergie, Environnement, Humanités, Santé & Sciences de la Vie, Sciences & Technologies Avancées. L'excellence de la recherche du site a été reconnue notamment par les succès dans plusieurs appels à projets nationaux (labex, equipex, Instituts convergences, RHU, EUR...) ou européens de type H2020 (AMU est ainsi le troisième établissement français collecteur de fonds dans le cadre de ce programme).

La labellisation du projet A*Midex, porté par Aix-Marseille Université et ses partenaires (AMU, CNRS, Inserm, IRD, CEA, Assistance Publique-Hôpitaux de Marseille, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et Ecole Central de Marseille), a eu par ailleurs un formidable effet structurant et stimulant pour l'établissement. Il a permis de créer une véritable dynamique autour des cinq 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 et attractivité du site.

A*Midex fonctionne ainsi comme un accélérateur, au travers d'appels à projets ou d'actions proactives, afin qu'Aix-Marseille Université et ses partenaires puissent réaliser rapidement leurs ambitions. La pérennisation d'A*Midex en 2016 traduit à la fois la reconnaissance du travail accompli par AMU et l'opportunité de disposer d'un formidable outil pour soutenir la stratégie de l'université.

A l'issue d'une période qui a vu se mobiliser les énergies de toute notre communauté universitaire pour construire un nouvel établissement, c'est forte de cette dynamique collective qu'AMU se projette maintenant dans son avenir en portant un projet tout à la fois ambitieux et fédérateur pour la période 2018-2022.

Ainsi, si le premier contrat quinquennal 2012-2017 visait naturellement à installer et structurer l'université fusionnée. Le contrat 2018-2022 sera placé sous le triple sceau de **l'innovation pour tous les champs d'activité de l'université, du renforcement du lien formation- recherche et de la démarche qualité** comme fils conducteurs pour toujours viser l'excellence, notamment avec le soutien d'A*Midex.

LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE : SOUTENIR UNE RECHERCHE D'EXCELLENCE, INTERDISCIPLINAIRE, INNOVANTE, AU RAYONNEMENT INTERNATIONAL, CONDUITE EN PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES DE RECHERCHE

La politique scientifique pour les cinq prochaines années prendra appui sur le travail conséquent de structuration effectué lors du contrat qui s'achève et qui a positionné AMU comme une des premières universités françaises de recherche intensive (115^{ème} au classement de Shanghai 2017). Elle s'appuiera sur le travail d'analyse et les recommandations formulées par le **comité d'orientation scientifique international** (COS) qui a rendu un rapport très détaillé fin 2015 sur la recherche du site et sur son devenir à l'horizon 2025, ainsi que sur les recommandations du **jury de l'Idex**. Cette politique s'appuiera également sur les outils du PIA pour lequel AMU a déjà obtenu de nombreux succès, au premier rang desquels la pérennisation de l'Idex, A*Midex, qui permettra un partenariat encore plus étroit avec les organismes de recherche.

1. Des objectifs en matière de stratégie scientifique

Aix-Marseille Université dispose d'un potentiel scientifique en recherche fondamentale et appliquée bien structuré autour **d'unités de recherche** (la plupart en cotutelle avec les organismes) et de **plateformes labellisées**, mais aussi d'une recherche **interdisciplinaire** qui s'adosse à de solides secteurs disciplinaires. Ce potentiel a été jugé de grande qualité par le COS en 2015 et par les évaluations nationales (HCERES en 2017) et internationales (jury d'A*Midex en 2016).

1.1 Les axes prioritaires

AMU développera quatre axes prioritaires lors du prochain contrat :

- **AXE 1 : La création d'instituts pour notamment renforcer le lien formation et recherche :** ces instituts seront mis en place dans des domaines de recherche pour lesquels AMU joue un rôle de premier plan mondial ou aspire à l'exercer, en associant recherche d'excellence -*Graduate Schools* du meilleur niveau international - et valorisation. Cette démarche renforcera notre visibilité pour attirer les meilleurs chercheurs et aussi obtenir des ressources externes. Les nouveaux objets, tels que les **Instituts Convergences** (deux Instituts sont portés par AMU) et les **Ecoles Universitaires de Recherche** (2 EUR sont portées par AMU), financés au titre du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA 3), contribuent déjà à viser cet objectif.

En plus des Instituts Convergences et des E.U.R soutenus par le PIA et A*Midex, AMU souhaite créer des instituts, en mettant à profit notamment tout le travail de structuration du site qui a abouti à l'émergence de projets lors de la sortie de l'Appel à projets (AAP) relatif aux Ecoles universitaires de recherche (EUR). Au sein d'AMU, le modèle d'institut choisi est en effet basé sur le modèle EUR, associant formation et recherche, dans le but d'afficher des thématiques d'excellence, attractives pour les étudiants et chercheurs et qui soient donc des « pépites » structurantes et visibles. La pérennisation d'A*Midex constitue l'opportunité pour AMU d'avoir les moyens de soutenir cette politique.

Action A*Midex

La création des instituts pourra s'appuyer notamment sur les LABEX du site. Une évaluation portant en particulier sur leur contribution à la structuration du site et à l'excellence de la recherche va être conduite dès 2018 en partenariat avec les deux autres Idex pérennisées, ainsi que le CNRS et l'Inserm.

• **AXE 2 : Le renforcement de l'interdisciplinarité** : il s'appuiera sur la dynamique des **cinq pôles de recherche interdisciplinaires et intersectoriels (PR2I)** correspondant aux thématiques prioritaires affichées par AMU : **Energie, Environnement, Humanités, Santé et Sciences de la vie et Sciences et technologies avancées**, et visera à faire émerger des projets interdisciplinaires à enjeux sociétaux marqués.

Les actions conduites par AMU en faveur de l'**interdisciplinarité** ont donné lieu à des expérimentations autour d'une dizaine d'unités de recherche travaillant sur des objets et thèmes spécifiques : imagerie, bioénergies, ressources en Méditerranée, patrimoine scientifique, climat en Méditerranée. Les cinq PR2I animeront la communauté scientifique rattachée à leur domaine pour **faire émerger de nouveaux champs transverses** (humanités numériques, big data, mondialisation, développement durable, nanotechnologies, e-santé par exemple) et donner encore plus de visibilité au site d'Aix-Marseille, afin de mieux répondre aux défis sociétaux, favoriser les interactions avec le monde socio-économique pour valoriser les compétences et développer une économie de la connaissance. Ces **projets seront accompagnés** via des appels à projets spécifiques coordonnés par A*Midex, des appels à projets du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) et de programmes européens.

Action A*Midex - Appel à Projets « interdisciplinarité »

Cet appel à projets concernent des recherches fondamentales ou plus finalisées, mais aussi des travaux menant à des innovations, en lien avec des partenaires socio-économiques. Ils devront impliquer, au sein d'un PR2I ou entre PR2I au moins deux champs disciplinaires d'Aix-Marseille Université. Des collaborations inédites entre les différents champs disciplinaires, sur des objets nouveaux, sont tout particulièrement attendues.

Cet appel à projets est réservé à la communauté scientifique d'AMU et de ses partenaires dans le cadre d'A*Midex sur le site d'Aix-Marseille.

Les objectifs de l'AAP interdisciplinarité -PR2I sont les suivants :

- Sélectionner et financer des projets de recherche interdisciplinaires à forte valeur ajoutée s'inscrivant dans des enjeux sociétaux ;
- Favoriser l'audace scientifique pour apporter des réponses à des problématiques sociétales ;
- Inciter à la production de connaissances potentiellement fécondes en termes d'innovation ;
- Maximiser l'impact sur le site d'Aix-Marseille en termes d'accroissement des connaissances et d'importance des résultats visés par les projets de recherche soutenus, tout particulièrement sur des enjeux sociétaux stratégiques pour le site ;
- Améliorer la position des projets d'AMU et de ses partenaires dans les programmes nationaux et européens, notamment à l'ERC et plus généralement au PCRD européen et aux programmes internationaux.

L'IMÉRA, Institut d'Études Avancées d'AMU¹, membre du LABEX national réseau français des quatre instituts d'études avancées (RFIEA), a développé son action dans une stratégie « exploratoire de l'interdisciplinarité en Méditerranée ».

- ✓ *L'incubation de projets interdisciplinaires s'y réalise à travers une sélection rigoureuse, puis l'accueil de chercheurs internationaux sur des critères alliant excellence, originalité et interface avec les équipes du site, pour une résidence de 5 ou 10 mois. Cette approche est en soutien à la dynamique interdisciplinaire de la recherche d'AMU au travers de ses 5 PR2I, soutenus dans la stratégie de la Fondation A*Midex. L'engagement de l'IMÉRA dans l'espace méditerranéen tend à stimuler l'émergence de nouvelles voies de recherche, d'échanges de savoirs et d'innovations permises par l'association d'une masse critique d'acteurs rassemblés par des valeurs autant scientifiques et culturelles que purement géographiques.*
- ✓ *La vie scientifique y est organisée autour de 4 grands programmes, non disjoints, pilotés par des directeurs : « Méditerranée », qui a débuté en 2017, « Sciences et Humanités », « Arts, sciences et société », qui a démarré en 2016, « Phénomènes globaux et Régulation » sur la période 2017-2020. L'ouverture vers de nouveaux champs et le renforcement des thématiques se structurent à travers de nouvelles chaires dédiées, financées par des partenaires (IRD, Fullbright, SIRIC, ILCB, EHESS, Columbia, Mucem, etc...).*
- ✓ *Les outils de la recherche déployés par l'IMÉRA sont des séminaires périodiques rassemblant résidents internationaux et chercheurs d'AMU (« community building seminars »), mais aussi des « cycles » thématiques pluri-annuels ouverts aux doctorants. L'ouverture vers la société se réalise et s'amplifie à travers des cycles de rencontres dans la ville : le cycle « Rendez-vous de demain » a été lancé en partenariat avec le théâtre du Gymnase en octobre 2017 et la programmation 2018 est arrêtée. De plus, depuis 2016-17, la diffusion des conférences et séminaires est systématiquement assurée via un blog « Hypothèse, carnet des fellows » (> 5000 visites/mois en 2017), une production intense de vidéos postées sur le site (75 en 2017), l'ouverture de liens twitter (> 15 000 ouvertures/mois). Cette politique de diffusion sera renforcée.*
- ✓ *La trajectoire très dynamique de l'IMÉRA va continuer à se déployer pendant la durée du contrat d'établissement. Entre 2013 et 2018, le nombre annuel de résidents est passé de 14 à 25, le nombre de « mois-chercheurs » de 72 à 180, le nombre de séminaires de 30 à >110. L'arrivée de nouvelles chaires va renforcer cette ambition de façon réaliste et concrète pendant les années à venir (avec un potentiel estimé à 230 mois-chercheurs/an après 2018).*

Cette évolution, intégrant interdisciplinarité, rayonnement international, ancrage et dynamique dans l'espace méditerranéen et ouverture sur la société « civile » soutient la possibilité de nouveaux partenariats.

- **AXE 3 : Le développement à l'international, avec des cibles identifiées**

AMU va continuer à développer des actions ciblées avec le MIT (Boston) et avec les universités africaines du Sénégal (UCAD, UGB), du Mali (Bamako) et du Burkina Faso, en tant que tutelle de ces **Unités Mixtes Internationales (UMI)**.

¹ Fondation scientifique d'AMU comprenant notamment dans ses membres fondateurs INSERM, CNRS, EHESS.

Au sein d'une politique de site ambitieuse et maîtrisée, AMU agira davantage en synergie avec ses partenaires EPST sur certaines actions structurantes telles que les **Laboratoires internationaux conjoints** ou **réseaux scientifiques thématiques**, notamment ceux qu'elle coordonne :

- Plus particulièrement sur le pourtour méditerranéen, AMU entend développer avec les UMIFRE IRMC (L'Institut de recherche sur le Maghreb contemporain) à Tunis et le CRFJ (Centre de recherche français à Jérusalem) à Jérusalem, des programmes de recherche et de formation par la recherche, basés sur une approche scientifique transdisciplinaire en adéquation avec l'interdisciplinarité et le décloisonnement des sciences humaines et sociales qu'AMU valorise au sein de sa politique scientifique.
- Sur la rive nord, au sein d'un Campus transnational nord-méditerranéen lancé en 2017 en partenariat avec les universités de Rome- la Sapienza, de Barcelone et l'université autonome de Madrid, AMU acte sa volonté de construire un espace structuré de coopération qui permettra d'optimiser les actions et projets de collaborations. Cette initiative vise à créer des partenariats structurants autour de stratégies communes en matière de formation et de recherche avec ces trois universités euro-méditerranéennes. Elle s'inscrira dans les actions de PRIMA (Partnership on Research and Innovation in the Mediterranean Area) et du futur programme cadre de la Commission européenne.

Aix-Marseille Université ambitionne de renforcer **sa visibilité** au niveau international grâce à une veille active conduite par sa cellule dédiée à la bibliométrie et aux indicateurs relatifs aux classements internationaux. Le développement de l'édition électronique via l'USR Open Edition Center et des archives ouvertes constituera également une priorité pour disposer dans HAL AMU de la quasi exhaustivité de la production scientifique d'AMU qu'il conviendra de valoriser.

Le soutien à **l'attractivité des scientifiques et aux doctorants internationaux** sera renforcé. L'excellence scientifique est désormais indissociable de l'excellence de l'accueil, qui participe largement de l'attractivité d'une institution et de son rayonnement international. AMU mettra ainsi en place un Centre de Services EURAXESS, dispositif dédié à l'accueil et à l'accompagnement des scientifiques étrangers.

Action A*Midex - Appel à projets « International » :

Cet appel à projets entend contribuer à soutenir cette stratégie par quatre actions ciblées :

- des projets de recherche et développement collaboratifs internationaux ;
- la structuration de la coopération euro-méditerranéenne ;
- le développement d'écoles d'été d'envergure internationale ;
- l'accompagnement à l'internationalisation des « humanités ».

Action A*Midex -

L'attraction de talents internationaux est un des facteurs de progression d'une université de rang mondial. Afin d'accompagner cette stratégie, A*Midex décline son programme **d'attractivité** au travers de différents dispositifs afin d'attirer et de stabiliser des talents sur le site d'Aix-Marseille, dans son écosystème, notamment par l'appel à candidature pour des chaires d'excellence junior et senior, le recrutement de post-doctorants et doctorants externes.

- **AXE 4 : L'accompagnement au dépôt de projets** auprès des divers guichets nationaux, européens et internationaux sera renforcé et par une **politique incitative aux dépôts de projets**, ERC notamment au travers de CRCT (congrés pour recherches ou conversions thématiques) ou de modulations de services attribués en priorité pour la préparation de ces dossiers.

1.2 Des restructurations importantes à poursuivre :

- **Le déménagement de deux unités de neurosciences du site Nord vers le campus Timone**, grâce aux fonds obtenus au titre du Contrat de Plan Etat-Région (CPER) 2016-2022 mais également grâce aux locaux libérés par les unités de recherche s'installant au sein de l'IHU Méditerranée Infection : cette opération permet la poursuite d'une stratégie cohérente en neurosciences, bien définie, planifiée, qui a été initiée par l'implantation sur ce campus de l'INT (Institut de neurosciences de la Timone) visant à accroître les **synergies entre recherche fondamentale et recherche clinique**. **L'INP (Institut de Neurophysiopathologie)** sera une très grosse unité sur les maladies du système nerveux central, regroupant 130 personnels permanents, répartis dans 11 équipes de recherche issues de trois unités mixtes de recherche : le NICN (*Neurobiologie des Interactions Cellulaires et Neurophysiopathologie*), le CRO2 (*Centre de recherche en oncologie biologique et oncopharmacologie*), le CRN2M (*Centre de Recherche en Neurobiologie-Neurophysiologie de Marseille*). Ces restructurations en neurosciences ont déjà conduit à plusieurs succès dans le cadre du PIA : un Institut Convergences en sciences du langage, une EUR Neuroschool et un RHU EPINOV dans le domaine de l'épilepsie.

Durant le prochain contrat, AMU et le CNRS vont piloter une restructuration en deux étapes du Pôle 3C. L'unité NSC (Neurosciences Sensorielles et Cognitives) devra intégrer d'ici trois ans le LNC (Laboratoire de Neurosciences Cognitives) et la fusion avec le LPC (Laboratoire de psychologie cognitive) devra être effective pour le contrat 2023-2027. Ces restructurations accroîtront fortement la visibilité du site d'Aix-Marseille dans le domaine des **neurosciences intégratives et cognitives**.

- **La fusion des unités NORT (Nutrition Obésité et Risque Thrombotique), VRCM (Vascular Research Center of Marseille) et DS-ACI (Dysoxie, suractivité : aspects cellulaires et intégratifs thérapeutiques) qui formeront le C2VN (Center for CardioVascular and Nutrition research)** va renforcer la synergie scientifique et la visibilité internationale dans les domaines du cardiovasculaire et de la nutrition.

- **La fusion du LIF (Laboratoire d'Informatique Fondamentale de Marseille) et du LSIS (Laboratoire des Sciences de l'Information et des Systèmes), qui aboutira à la création du LIS (Laboratoire d'Informatique et Systèmes)**, donnera aux sciences de l'informatique, des systèmes, du signal et de l'image, une meilleure visibilité sur le site et renforcera la synergie entre les disciplines du domaine des sciences informatiques. Cette unité sera structurée en quatre pôles : Sciences des Données, Calcul, Analyse et Contrôle des Systèmes, Signal et Image.

2. Le renforcement de la politique partenariale

Aix-Marseille Université est le chef de file de la **politique du site d'Aix-Marseille** en matière de recherche et d'innovation. Le partenariat étroit construit depuis de nombreuses années avec les organismes, et notamment le CNRS et l'Inserm qui sont ses principaux partenaires, mais également avec l'IRD, le CEA (nucléaire et bioénergies), l'Inra, l'IFSTTAR, et l'ECM qui partagent la responsabilité d'unités mixtes du site, sera poursuivi. Le CNES et l'IRSTEA seront de nouveaux partenaires pour le prochain contrat. Des **accords-cadres**, qui seront établis avec chacun d'entre eux, permettront de réaffirmer pour la prochaine période quinquennale la **volonté de mener une stratégie de recherche concertée et une politique scientifique partagée**, notamment en matière de ressources humaines.

Ils feront également état du développement **d'une politique commune de valorisation de la recherche et d'une politique de coopération internationale convergente.**

S'agissant du **CNRS**, principal partenaire d'AMU avec 70 structures de recherche en cotutelle, cette collaboration s'inscrira dans le prolongement du protocole **d'accord renforcé** signé en mai 2017, qui prévoit de mutualiser **les outils de gestion** au profit des unités, d'élaborer des **formations communes** à destination des directeurs d'unités notamment et de faire converger nos politiques en matière d'innovation. Le **dialogue Objectifs-Ressources** du CNRS constitue pour les UMR un outil contribuant à la mise en place d'une politique scientifique partagée.

Ces collaborations permettront d'insuffler une dynamique commune en matière de recherche induite par des opérations structurantes et des projets innovants élaborés pour le site d'Aix-Marseille dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région, des contrats d'objectifs partagés, des programmes d'investissements d'avenir, de la mutualisation de moyens matériels et humains autour de plateformes technologiques en particulier, des Objectifs d'Intérêt Régional (OIR) de la Région, etc....

Cette concertation éprouvée depuis de nombreuses années distingue véritablement le site d'Aix-Marseille et lui confère une réelle valeur ajoutée. Cette spécificité est un gage de succès pour construire des projets ambitieux capables de rassembler l'ensemble des forces sur des objectifs communs en réponse aux différents appels à projets notamment du PIA.

3. L'amélioration de la structuration et de la qualité de la formation doctorale

Sa grande diversité thématique couvrant tous les grands domaines scientifiques en sciences exactes, sciences de la vie et de la santé et sciences humaines et sociales, son adossement scientifique, son potentiel d'encadrement, son fonctionnement et son organisation via un collège doctoral et une direction de la formation doctorale sont autant d'atouts pour la recherche du site.

Les objectifs principaux fixés pour le prochain contrat quinquennal d'AMU pour améliorer son offre de formation doctorale, conforter sa qualité et lui donner davantage la lisibilité nécessaire au renforcement de son attractivité aux niveaux national et international, sont les suivants:

- Créer une **maison du doctorant par campus**, qui aura pour mission fondamentale d'être le guichet unique pour accueillir le futur doctorant et l'accompagner sur tous les aspects administratifs ;
- Structurer **l'offre de formation doctorale, sous forme de programmes doctoraux** : pour donner plus de lisibilité à l'offre de formation doctorale au sein des Ecoles Doctorales, mais également pour mieux l'articuler avec les programmes doctoraux prévus dans le cadre des instituts ;
- Mettre en place des **programmes doctoraux interdisciplinaires et intersectoriels** (éthique, propriété intellectuelle, gestion de projet, genre...), s'inscrivant en particulier dans le cadre des actions Marie-Curie de la Commission européenne H2020-MSCA-COFUND auquel AMU a élargé en 2016 ;
- Renforcer **l'internationalisation**, sous forme de mobilité entrante et sortante, et améliorer l'accueil, l'installation et l'accompagnement des doctorants internationaux ;

Installer un conseil d'orientation de la formation doctorale pour en faire le bilan annuel et l'autoévaluation et mettre en place des ateliers sur l'encadrement doctoral comme lieux d'échange de bonnes pratiques en la matière avec les directeurs de thèse ;

- Enquêter sur **la situation professionnelle des docteurs diplômés** : le collège doctoral, en lien avec l'OVE, va déployer en février 2018 un dispositif standardisé d'enquêtes annuelles. Les docteurs seront interrogés sur leur situation professionnelle à 1, 3 et 5 ans par le biais d'un questionnaire en ligne, complété par des enquêtes téléphoniques.

Dans le cadre du protocole Interministériel Jeunesse-Défense signé en mai 2016 entre les ministères de l'Education nationale et de la Défense, **l'IHEDN** (Institut des hautes études de Défense nationale) **a sollicité AMU pour la création d'une école doctorale** couvrant des problématiques scientifiques appliquées à des technologies à finalités militaires ou de sécurité. L'IHEDN et AMU souhaitent pouvoir mettre en place cette école doctorale ou un programme doctoral portant sur cette thématique dès la rentrée universitaire 2018-2019.

4. L'affirmation du rôle d'AMU en matière de diffusion de la culture scientifique

Aix-Marseille Université renforcera son rôle de **médiateur de la culture scientifique** par une implication dans les opérations de diffusion de la culture scientifique et la valorisation de son patrimoine scientifique au travers d'opérations phares telles que l'organisation de la **Nuit européenne des chercheurs**, de l'événement **13mn Chercheurs** et la poursuite de sa participation au projet **Experimentarium** (PIA3) qui vise à former les doctorants à la diffusion de la culture scientifique. Des rapprochements avec les actions culturelles seront également poursuivis.

AMU souhaite se positionner comme **tête de réseau des établissements de recherche en PACA** en matière de culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) aux côtés de ses partenaires (CNRS, Inserm, CEA, IRD, INRA) et des autres universités de la région PACA pour affirmer l'expertise scientifique des établissements auprès du grand public et des collectivités, partager des expériences, organiser des actions communes et mettre en commun des moyens (expositions, ingénierie de formation, de médiation, ...). Ainsi, l'accueil d'un espace CSTI est d'ores et déjà planifié dans la future Cité de l'Innovation et des Savoirs (CIS- cf chapitre suivant).

5. Le soutien administratif fort et facilitateur à la recherche

La nouvelle organisation administrative d'AMU au profit de sa mission de recherche initiée en 2014 a permis de mettre l'unité de recherche au centre des actions développées par les différentes directions pour accompagner les enseignants-chercheurs dans toutes leurs démarches et faciliter la gestion des unités : la mise en place de services dédiés à la recherche au sein des directions supports, de services délocalisés à proximité des unités sur chaque grand campus, les **visites systématiques de toutes les unités** par les directions centrales pour échanger, écouter et apporter des solutions à leurs difficultés administratives,...

Conscient de la nécessité de simplifier et faciliter les charges administratives des enseignants-chercheurs pour qu'ils puissent consacrer plus de temps à leur mission de recherche, et de les accompagner dans leurs démarches, l'université poursuivra **ses efforts pour faciliter, simplifier et fluidifier les processus administratifs mais également en matière d'ingénierie de projet au service de l'enseignant-chercheur.**

Dans ce contexte, AMU a récemment mis en place d'un **réseau des responsables administratifs des unités de recherche** (septembre 2017). C'est dans le prolongement des visites d'unités qu'est né le projet de ce « réseau métier », dont l'objectif majeur sera de favoriser les échanges d'expériences, de développer un socle de compétences au service des scientifiques et de permettre plus largement un meilleur pilotage administratif de la recherche. Différentes actions autour de la co-construction de ce « réseau métier » des responsables (ou référents) administratifs d'unités de recherche vont être développées dans le domaine du management et du pilotage, de l'ingénierie de projets et de la formation notamment.

L'INNOVATION ET LA VALORISATION : UN AXE DE DEVELOPPEMENT PRIORITAIRE

Aix-Marseille Université a choisi d'organiser sa politique d'innovation, de valorisation et de transfert de technologies en animant et en coordonnant les missions de l'ensemble des acteurs du site autour de :

- sa Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) qui accompagne les unités de recherche dans le montage et le suivi de **projets de recherche publics** ;
- sa filiale Protisvalor qui a pour mission d'assurer l'instruction et la gestion des contrats **partenariaux** (financements privés) ou **européens** ;
- la Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) Sud-Est, dont le cœur de métier est **la maturation** des inventions et le transfert des technologies innovantes vers le monde industriel ;
- les incubateurs Impulse (généraliste) et Belle de Mai (sur le multimédia) qui sont **des structures de création d'entreprises**,
- les **pôles de compétitivité**, dont le rôle est de favoriser les synergies sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée entre les entreprises, petites et grandes, les unités de recherche et les établissements de formation.

Cette organisation témoigne de la volonté d'Aix-Marseille Université de faire de l'innovation **son 3^{ème} pilier de développement**, avec la formation et la recherche, et de mener conjointement avec ses partenaires du site une politique qui consiste à **renforcer l'impact socio-économique de l'enseignement supérieur et de la recherche**.

Pour le prochain contrat, AMU dispose d'un ensemble de dispositifs créés durant la période 2012-2017 :

- un **comité de valorisation** qui coordonne le développement du potentiel valorisable de la recherche avec l'ensemble des partenaires d'AMU (acteurs cités ci-dessus ainsi que la fondation A*Midex, les collectivités locales, le CNRS, l'Inserm, l'IRD, et les services décentralisés de l'Etat - DIRRECTE et DRRT) ;
- la diffusion à tous ses personnels et usagers d'une **charte de la propriété intellectuelle** et d'un **guide de l'innovation**;
- la labellisation de **plus de 50 plateformes technologiques** du site Aix-Marseille offrant des services, et une expertise aux partenaires publics et privés ;
- le **développement de la sensibilisation à la création d'entreprise** via le site *Entreprendre avec AMU* (<http://entreprendre.univ-amu.fr>) ;
- des **accords-cadres** avec des entreprises intéressant les secteurs d'activités de recherche d'AMU telles que Thales, l'ONERA, Dassault Systems...

Lors du prochain contrat 2018-2022, AMU mènera plusieurs actions spécifiques :

1. La création de la Cité de l'innovation et des Savoirs d'AMU (CIS)

Aix-Marseille Université a décidé de placer l'innovation au cœur de son identité en créant **la Cité de l'Innovation et des Savoirs (CIS)**, lieu totem dont le pilotage sera assuré par AMU². Cette démarche particulièrement innovante prend appui sur une volonté partagée et un véritable travail collectif qui mobilisera toutes les forces du site (AMU, Région, Métropole) en faveur du développement économique et du rayonnement territorial.

La Cité sera l'occasion unique d'amorcer une approche intégrée et ouverte de l'innovation visant à accroître l'emploi et l'attractivité du territoire. **Elle rassemblera au sein d'un lieu unique, l'ensemble des acteurs qui créent l'innovation et la valorisent autour d'AMU, mais aussi des acteurs culturels, scientifiques, institutionnels et industriels.** Elle sera aussi un lieu de formations spécifiques dédiées à la créativité (Entrepreneuriat, Design, ...), un espace carrefour entre recherche, innovation, formation, culture, dédié à la création d'entreprises, de valeurs sociétales et d'emplois. La Cité de l'Innovation et des Savoirs porte l'ambition de faire émerger un pôle exceptionnel d'attractivité économique au cœur du territoire. Elle aura également pour ambition de faire participer les citoyens à des nouveaux processus de co-innovation via des modèles de Living Lab.

En 2017, une étude précise de dimensionnement optimal de cette cité de l'innovation et des savoirs (contours, modèle économique, acteurs, surfaces) a permis de soumettre un dossier répondant aux exigences du PIA3 et porté par la Métropole sur le développement des nouveaux *Territoires d'Innovation de Grandes Ambitions*.

2. Le développement des Plateformes Technologiques

Au cours des derniers 18 mois, AMU a effectué, en partenariat avec les organismes, un important travail visant à labéliser des plateformes technologiques. Outre les exigences techniques, cette labélisation requiert la définition d'un modèle économique assurant la pérennité de ces plateformes.

AMU va s'attacher à favoriser l'accès à ces outils et aux compétences qui leur sont associées **aux acteurs du monde économique** pour aider les entreprises à valider leurs innovations, favoriser davantage des projets de recherche collaboratifs et accélérer ainsi les retombées économiques attendues.

Des **actions de communication ciblées** (site web dédié, cartographies requétables, ...) seront menées auprès des pôles de compétitivité et des partenaires économiques régionaux dans un premier temps, mais également nationaux et européens dans un second temps. Un plateau virtuel présentant à l'aide des dernières technologies de la réalité virtuelle, l'ensemble des plateformes au sein de la **Cité de l'Innovation et des Savoirs (CIS)** permettra de centraliser l'accès aux offres pour les visiteurs de la CIS.

Une politique active en faveur de leur certification (normes ISO) sera également menée pour améliorer les services offerts. **Une charte des plateformes technologiques** assurera les partenaires du respect des règles de prestations.

AMU apportera également son soutien en termes de moyens humains avec ses partenaires, notamment dans le cadre de l'Idex, pour que l'expertise scientifique associée aux moyens techniques

² Ce projet consiste en une réorientation de la Maison de l'innovation et des technologies (HIT) centrée uniquement autour de la micro-électronique et soutenue par A*Midex lors de sa période probatoire. En effet, le projet HIT comprenait la construction d'un bâtiment dédié qui n'a pu être réalisé pour des raisons à la fois économiques du secteur de la micro-électronique et politiques

demeure optimale. L'exploitation de ces plateformes dans son offre de formations sera également favorisée pour apporter aux diplômés d'AMU les compétences techniques adaptées à leur insertion professionnelle.

3. La création des PIT (Projets d'Innovation Territoriale)

Le but de cette action est d'identifier sur les sites délocalisés d'AMU, des initiatives ou des territoires visibles et attractifs susceptibles de participer à la création de nouvelles technologies (numérique, santé, habitat, traitement des déchets, énergie, mobilité, sécurité). Il est ainsi proposé de sélectionner des écosystèmes ou territoires d'innovation avec des démonstrateurs, dans lesquels se concentreraient des technologies émergentes testées en vraie grandeur, en coordination avec les acteurs locaux et en y associant les usagers.

En 2017, trois initiatives ont été sélectionnées et feront l'objet dès 2018, de financement de la SATT. Ces initiatives sont liées aux sensibilités locales et concernent principalement la culture sur les territoires d'Arles et Aubagne et le développement durable sur Digne-les-Bains. **Les PIT ont pour ambition de devenir des vecteurs de l'innovation sociétale au plus près des populations.** La présence d'AMU sur 58 sites différents dans la région favorise ce travail.

4. Le label AMU Qualité Innovation

AMU envisagera la création d'un **label scientifique attestant de la qualité d'une innovation**. Ce label « AMU Qualité Innovation » se veut un gage de la capacité d'une invention à se transformer en une innovation à succès. Il sera délivré à des innovations ou des start-up et sociétés de haute technologie. L'attribution de ce label sera fondée sur des critères objectifs et quantifiables de qualité et s'appuiera notamment sur :

- **une analyse technique en modélisation et simulation** permettant de juger des performances et de la fiabilité de la technologie ou du produit, ainsi que du niveau de complexité lié à son industrialisation (liens et collaborations avec des associations d'industriels spécialisées, clusters et/ou pôles de compétitivité) ;
- **une analyse financière et concurrentielle du marché** et du business plan associé au produit ;
- **une analyse juridique du projet** notamment sur les aspects de propriété industrielle.

Ce label assurera le potentiel de l'innovation vis-à-vis d'un investisseur et/ou partenaire industriel. Au-delà de l'aspect purement technologique, ce critère inclura des aspects liés au potentiel économique de l'invention, de sa capacité à trouver son public et de son insertion dans son marché d'exploitation. Ce label proposera une quantification de la fiabilité et du potentiel d'une invention.

5. La création des ambassadeurs de la valorisation

AMU souhaite augmenter son pouvoir de détection des innovations en créant des ambassadeurs de la valorisation au sein de ses unités de recherche. Ces ambassadeurs seront des enseignants-chercheurs, des chercheurs ou des ingénieurs de recherche en poste au sein des unités. Leur mission consistera à **sensibiliser les enseignants-chercheurs et chercheurs à la valorisation et à détecter les inventions** au sein des unités de recherche pour les signaler au chargé de transfert et de technologies de la SATT afin de sélectionner les meilleures inventions à valoriser dans l'industrie. Ces ambassadeurs cumuleraient cette activité avec leur fonction d'enseignant-chercheur, de chercheur ou d'ingénieur de recherche et percevraient une gratification financière (financement SATT) en fonction d'indicateurs de mission.

Action A*Midex – appel à projets « Transfert »

La fondation A*Midex soutient la mise en place des projets partenariaux via son AAP « transfert ». Il vise à augmenter l'investissement en recherche et développement de la part du secteur socio-économique, et à renforcer la participation des unités de recherche au développement de technologies et procédés innovants, de produits et services. Les projets doivent être conçus et conduits de manière à renforcer les interactions et la mutualisation d'intérêts entre entreprises et unités de recherche.

Impacts attendus :

Outre les retombées en termes de recherche et d'innovation, ce programme vise à :

- Renforcer le potentiel de recherches novatrices dans les domaines prioritaires d'AMU ;
- Transformer les relations entre secteur académique et secteur socio-économique de la recherche en partageant une stratégie commune pluriannuelle ;
- Permettre aux partenaires publics comme privés d'accéder à de nouvelles compétences et connaissances ;
- Accroître la reconnaissance de la formation par la recherche pour augmenter l'employabilité, notamment des doctorants ;
- Organiser une logique d'exploitation des résultats issus des travaux communs via la mise en place d'un accord de partage de la propriété intellectuelle générée par le projet et son exploitation.

LA FORMATION, L'ORIENTATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE : UNE OFFRE CLAIRE, INNOVANTE, PLURISDISCIPLINAIRE, ADOSSEE A LA RECHERCHE ET OUVERTE SUR LE MONDE SOCIO-ECONOMIQUE

La politique de formation d'AMU dans le cadre du prochain contrat s'appuiera sur plusieurs initiatives d'ores et déjà engagées par l'université sur l'ensemble des sujets en lien avec la formation, l'orientation, l'insertion professionnelle et la vie étudiante. Parmi ces initiatives, le **schéma directeur de l'offre de formation** constituera l'élément le plus structurant. Celui-ci comprend plusieurs axes stratégiques, chacun se déclinant en programmes puis en actions.

Les nombreuses réponses d'AMU aux appels d'offres nationaux (dont ceux du PIA3) portant sur la pédagogie, les nouveaux cursus en licence et la formation tout au long de la vie, de même que les actions ciblées mises **en place dans le cadre de l'initiative d'excellence A*Midex** contribueront à renforcer les priorités de l'université en matière de formation pour les dix années à venir. L'innovation en matière de formation et de pédagogie notamment sera soutenue et encouragée, et A*Midex sera un appui à leur mise en œuvre.

L'étudiant sera au cœur de ce projet : il s'agira de le rendre plus autonome et plus acteur grâce à une pédagogie renouvelée l'accompagnant au mieux dans sa progression, pour sa formation intellectuelle et vers son insertion professionnelle.

1. L'offre de formation et la pédagogie

Plusieurs orientations seront privilégiées concernant les formations et la pédagogie: le renouvellement de l'offre de formation, le développement de l'interdisciplinarité, le renforcement du lien entre formation et recherche, le soutien à l'enseignement des langues et à la mobilité internationale ainsi que la modernisation de nos pratiques pédagogiques tant en formation initiale que continue.

1.1 Construire une offre de formation simple, lisible et soutenable

Une nouvelle offre de formation sera instaurée à partir de la rentrée 2018. Elle sera plus simple et plus lisible, **davantage reliée au marché du travail ainsi qu'aux dernières avancées de la recherche**. Les recouvrements de formation seront aussi limités que possible et les intitulés de mentions conformes aux nomenclatures nationales. Cette nouvelle carte est le résultat d'un long travail d'échanges et de concertation, tant en interne à l'université qu'avec les partenaires socio-économiques. Les maquettes d'enseignement seront élaborées en lien avec les métiers visés en adoptant une **approche par compétences** pour la plupart des formations. L'établissement veillera à ce que ces **maquettes** soient **soutenables en termes de moyens** à mettre en œuvre. A cet effet, des enveloppes d'heures seront attribuées aux composantes et une application dédiée permettant d'évaluer la charge d'enseignement de chaque formation sera mise à leur disposition.

Dans le cadre de cette offre de formation renouvelée, **des aménagements d'études seront proposés aux étudiants en difficulté** ou ne présentant pas les attendus de la filière choisie (année de remise à niveau, licence en quatre ans). Les étudiants particulièrement motivés et/ou performants pourront quant à eux suivre des **doubles cursus** ou raccourcir la durée nécessaire à l'obtention de leur diplôme (licence en quatre ou cinq semestres par exemple).

1.2 Favoriser les croisements de disciplines

Perçus par les acteurs de la recherche et par les entreprises comme vecteurs de créativité et d'innovation, les **croisements disciplinaires** seront développés au sein de la future offre de formation à partir des actions suivantes :

- constituer des **pôles interdisciplinaires regroupant des formations partageant une thématique commune** et issues de secteurs disciplinaires différents ;
- créer des **formations pluridisciplinaires ou interdisciplinaires** ; développer les unités d'enseignements interdisciplinaires et inter-composantes ;
- mettre en place des « **doubles cursus** » permettant à un étudiant de valider deux diplômes.

La mise en œuvre de ces actions sera facilitée par la richesse et l'étendue des disciplines enseignées au sein d'AMU, lesquelles couvrent la totalité du spectre des savoirs aujourd'hui dispensés au sein de l'université française.

1.3 Renforcer les liens entre formation et recherche et mutualiser davantage les moyens humains et matériels

La recherche de l'excellence dans le domaine de la formation sera d'autant plus facilitée que les interactions seront fortes entre formation et recherche. Les deux Instituts Convergences ainsi que les deux Ecoles universitaires de recherche obtenus par AMU dans le cadre du PIA 3 seront naturellement au cœur de cette orientation stratégique, tout comme potentiellement les futurs instituts mis en place localement.

Plusieurs actions permettront de s'inscrire dans cette logique de rapprochement :

- utiliser **la recherche dans les apprentissages** tout au long du cursus ;
- permettre aux étudiants d'**accéder plus simplement aux unités de recherche** qui sont les centres de production du savoir de demain ;
- faciliter **l'intervention de chercheurs dans les formations** ;
- **mutualiser les plateformes de recherche** avec la formation.

1.4 Impulser une dynamique volontariste concernant l'enseignement des langues et la mobilité internationale

Il convient tout d'abord de noter que les partenaires socio-économiques d'AMU ont unanimement recommandé que le **niveau de maîtrise des langues étrangères** des étudiants de l'établissement soit substantiellement rehaussé. Il semblerait que ce déficit linguistique soit particulièrement prégnant sur le territoire régional qui, pourtant, regroupe à la fois de nombreuses infrastructures d'échanges internationaux (ports, aéroports, noyaux autoroutiers) et une offre touristique de renommée internationale. Afin de remédier à ces difficultés, l'université mettra donc en premier lieu en place un « **plan Langues** » étendu à l'ensemble de l'établissement et coordonné par un chargé de mission. Il s'appuiera sur un projet pédagogique d'établissement et sur une plateforme d'autoformation en langues.

En cohérence avec la stratégie d'internationalisation de l'établissement, plusieurs actions aideront à impulser une dynamique internationale forte en matière de formation.

AMU encouragera par ailleurs la **mobilité internationale de ses étudiants** en proposant notamment des parcours de formation préparant à la mobilité ainsi que des dispositifs d'aide à la mobilité.

Par ailleurs, en sa qualité d'acteur incontournable de l'enseignement supérieur en Europe, AMU devra chercher à **renforcer l'attractivité de ses formations hors du territoire national** en dispensant davantage de formations en anglais, langue internationale par excellence.

1.5 Faire évoluer et moderniser nos pratiques pédagogiques en fonction des publics étudiants et des besoins du monde socio-économique

L'université visera tout à la fois à **mieux appréhender les nouveaux publics étudiants** et à préparer les **futurs diplômés aux nouvelles formes d'échanges, de communication et de formation au sein des entreprises**. Les formations devront ainsi intégrer ces préoccupations dans leur projet pédagogique en cernant plus précisément le périmètre des connaissances et compétences à acquérir par l'étudiant durant son cursus.

Il s'agira dans le même temps de **sécuriser, professionnaliser et harmoniser l'offre de formation à distance** laquelle répond à des besoins croissants d'apprenants souhaitant combiner, à des degrés divers et pour des raisons variées (apprenants empêchés, apprenants en emploi, apprenants éloignés, ...), l'apprentissage en autonomie d'une part et le face-à-face avec l'enseignant d'autre part.

Notre université devra faire face à une **demande grandissante d'accès à la formation tout au long de la vie** de la part de salariés en situation d'emploi ou de chercheurs d'emploi en reconversion. Ces formations de niveaux variés (du diplôme d'accès aux études universitaires au doctorat) pourront prendre des formes différentes, éventuellement complémentaires : VAE (validation des acquis de l'expérience), formations courtes qualifiantes, formations diplômantes. La **modularisation des formations diplômantes** deviendra progressivement un élément clé permettant à chacun d'entrer à tout moment en formation en fonction de ses objectifs professionnels. Particulièrement impliquée dans le déploiement du diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), AMU s'emploiera également à professionnaliser davantage l'accompagnement des stagiaires les plus fragiles inscrits dans ce parcours.

Aix-Marseille Université visera à mieux accompagner les équipes pédagogiques dans le **développement de l'apprentissage** et à démarcher les entreprises afin d'accroître le périmètre des partenaires professionnels susceptibles d'accueillir des étudiants-apprentis.

Enfin, **l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants (EEFE)** sera généralisée à toutes les formations de l'université. Un **dialogue pédagogique** sera institutionnalisé entre les directions de composante et la vice-présidence formation afin de **dresser un bilan qualitatif des formations** (licences, masters, diplômes d'établissement) **et des unités d'enseignement** délivrées durant l'année universitaire écoulée et pour préparer la rentrée suivante.

Action A*Midex - Appel à projets « Académie d'Excellence »

La Fondation A*Midex soutiendra par des actions ciblées les priorités stratégiques d'AMU au travers d'appels à projets « Académie d'Excellence » (2017-2022).

Ainsi, les appels d'A*Midex viseront à la transformation et à l'innovation des pratiques pédagogiques ; à l'amplification de l'internationalisation des formations ; au développement de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité dans l'offre de formations ; à la structuration de projets collaboratifs autour des usages pédagogiques du numérique.

Via ce dispositif, la fondation A*Midex confirmera une démarche d'accompagnement et de soutien à l'émergence d'initiatives pédagogiques novatrices sur le site d'Aix-Marseille en termes d'attractivité, de rayonnement à l'international, d'interdisciplinarité, d'employabilité des étudiants ; d'interfaces avec des partenaires socio-économiques et culturels, d'utilisation des ressources numériques ou d'ingénierie de formation.

Ces actions ciblées concerneront, pour l'international, par exemple, le soutien au dépôt de projets *Erasmus Mundus - Cursus Intégrés* de très grande qualité ou le développement de partenariats pédagogiques démontrant des complémentarités d'expertise via la mobilité internationale sortante des équipes pédagogiques. En ce qui concerne l'accompagnement de la constitution de projets collaboratifs « Numérique » structurants, il s'agira de soutenir des initiatives innovantes ou des « usages » et non pas des outils. Les initiatives soutenues favoriseront la créativité des équipes pédagogiques. Ce soutien permettra notamment de rendre plus visible la communauté d'enseignants-chercheurs qui se saisit du numérique comme levier d'évolution des pratiques d'enseignements sur le site d'Aix-Marseille.

Les projets devront obligatoirement afficher une collaboration avec au minimum un partenaire du monde socio-économique ou culturel dont l'expertise est jugée pertinente au regard des objectifs du projet (ex : entreprises de l'économie numérique).

Les appels seront ouverts aux équipes pédagogiques, toutes disciplines confondues.

2. L'orientation, l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat

En amont et en aval des cursus d'études, des efforts seront portés pour accompagner au mieux les étudiants. Il s'agira de suivre les élèves et étudiants dans leurs choix d'orientation, de faciliter l'insertion professionnelle des diplômés et de promouvoir l'esprit d'entreprendre et la créativité.

2.1 Accompagner dans les choix d'orientation en amont

Les articulations entre le secondaire et le supérieur feront l'objet d'une attention particulière. Avec le soutien du rectorat, les objectifs seront de **développer davantage les échanges entre enseignants des lycées et enseignants-chercheurs** et d'améliorer d'une manière générale l'information délivrée aux élèves et aux établissements du secondaire. Les actions suivantes seront déployées :

- élaborer et mettre en œuvre des « **commissions secondaire/supérieur** » par grand domaine de formation ;
- **repenser les grands évènements dédiés à l'orientation active** (journées des futurs bacheliers, journées des professeurs principaux et personnels d'orientation) dans un souci d'efficacité et de cohérence d'ensemble ;
- mettre en œuvre **un suivi de la réussite** des élèves en relation avec les lycées d'origine, les séries de baccalauréat et les filières suivies ;
- **utiliser les facilités et l'attractivité des outils numériques pour mieux orienter** ; dans cette perspective, il s'agira par exemple de donner la possibilité à un lycéen, à partir d'une application dédiée, d'identifier le cursus d'études adapté au métier qu'il aura préalablement sélectionné dans une liste à choix ;
- mettre en place, avec le soutien de la Région, **un réseau d'étudiants ambassadeurs** pour présenter aux lycéens, dès la classe de seconde, les formations universitaires et l'université.

2.2 Mieux informer en cours de cursus

Afin que chaque étudiant ait la possibilité d'**individualiser autant que possible son parcours de formation** en fonction à la fois de ses capacités et de ses aspirations, il conviendra de lui apporter

toutes les informations utiles à ses choix d'orientation tout au long de sa progression à l'université. A cette fin, l'établissement poursuivra les objectifs suivants :

- mettre en place pour chaque formation une **cartographie des passerelles possibles** ;
- généraliser les **ateliers d'aide à la réorientation** à l'ensemble des composantes et renforcer la communication sur leur programmation ;
- promouvoir tout au long du cursus l'**utilisation d'outils numériques** d'aide à la réorientation (logiciels d'aide au choix, portfolio numérique) ;
- faciliter le déploiement du **dispositif de césure** ;
- **accompagner les étudiants en situation de handicap** dans la construction de **leur parcours de formation**.

2.3 Faciliter l'insertion professionnelle

L'insertion sur le marché du travail doit se penser avant même que l'étudiant ne devienne diplômé. L'information sur les stages et les emplois proposés par les entreprises partenaires et la relation directe avec de futurs employeurs participent de l'accompagnement de l'étudiant vers son insertion professionnelle. A cet égard, les efforts entrepris par l'établissement devront être renforcées à partir des actions suivantes :

- accompagner l'étudiant dans l'utilisation des **outils numériques de recherche de stages et d'emplois** ;
- développer la relation enseignants/étudiants/entreprises et **encourager le parrainage d'étudiants par les entreprises**, notamment à travers le réseau des Alumni ;
- déployer les **forums dédiés** aux stages et aux emplois ;
- promouvoir le **diplôme d'établissement d'AMU dédié à l'accompagnement vers l'emploi**.

2.4 Développer les UE de création d'activité, l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat étudiants

Depuis plusieurs années, AMU œuvre à développer chez ses étudiants le goût de créer et d'entreprendre. Un « **parcours entrepreneurial** » de l'étudiant a été conçu visant tour à tour à sensibiliser, former et accompagner l'étudiant à la création d'activité. Il s'agira de renforcer les initiatives et dispositifs dans ce domaine afin d'aider chaque étudiant à révéler et à développer ses capacités en la matière. Celles-ci seront utiles au diplômé dans une perspective de création d'entreprise. Elles seront également appréciées au sein d'un collectif (entreprises ou organismes divers) où le diplômé saura insuffler son énergie imaginative et son envie de créer.

2.5 Faciliter l'accès des étudiants aux « fab-lab »

Dans le processus de création et de gestation de nouvelles idées et de nouveaux usages, les interactions entre étudiants issus de disciplines et d'horizons différents peuvent être de puissants catalyseurs de projet. Durant ce même processus, les étudiants doivent pouvoir accéder à des équipements de conception, qu'il s'agisse de matériels techniques ou d'outils numériques de conception. A ces différents égards, **des « fab-lab »** ont été mis en place sur le site, lesquels sont à la fois des « **laboratoires d'expérimentation et de fabrication** » mettant des équipements divers à disposition des étudiants mais également des lieux d'échange d'idées et de savoirs. AMU visera donc à faciliter l'accès des étudiants et « étudiants-entrepreneurs » de l'université à ces structures d'expérimentation et d'aide à la création.

2.6 Développer le savoir-être des étudiants

Fort du constat maintes fois répété par nos partenaires représentant les acteurs du monde socio-économique de l'importance des relations humaines et du savoir-être (capacité d'écoute, empathie, attention aux autres, relation à la hiérarchie, capacité à s'exprimer correctement à l'écrit et à l'oral...), Aix-Marseille Université mettra en place de nouveaux dispositifs permettant aux étudiants de développer leurs compétences dans ces domaines.

UNE VIE ETUDIANTE DYNAMIQUE, AU PLUS PRES DES BESOINS DE CHACUN POUR L'EPANOUISSEMENT DE TOUS

Un cursus universitaire ne permet l'épanouissement des étudiants que si, au-delà des enseignements, ces derniers trouvent à l'université les moyens de développer une véritable vie étudiante. La prise en compte de leurs attentes permet de surcroît de développer un fort sentiment d'appartenance. Fiers de leur passage à AMU, les étudiants en deviendront ensuite les meilleurs ambassadeurs.

Ainsi, AMU entend porter, au-delà de ses actions en matière de formation et d'insertion professionnelle, une politique résolument tournée vers la vie étudiante en améliorant les conditions de vie et d'études ainsi que la santé des étudiants tout en leur permettant de s'engager et de développer une vie associative, culturelle et sportive. Les actions menées seront **en cohérence avec le schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale** nouvellement porté par les partenaires de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) et le CROUS d'Aix-Marseille-Avignon.

1. Améliorer les conditions de vie et la santé des étudiants

Comme l'atteste une très récente enquête portant sur la vie étudiante et les conditions d'études des étudiants de l'académie d'Aix-Marseille, nombreux sont les étudiants conduits à assurer la soutenabilité financière de leurs études en ayant recours, en parallèle, à une activité salariée. Cette situation est une source de difficultés importantes : activité salariée éloignée du lieu d'études, activité non adaptée à l'emploi du temps de l'étudiant, ... Dans ce contexte, l'intervention de l'établissement en vue d'améliorer les conditions d'études de cette population s'orientera dans deux directions :

- **promouvoir et renforcer l'emploi étudiant** à l'université afin de permettre à un nombre plus important d'étudiants de financer leurs études en travaillant dans un lieu proche de la localisation de leurs enseignements ;
- **accompagner les étudiants salariés** afin qu'ils puissent mieux concilier leurs études et leur activité salariée.

En matière de **santé des étudiants**, Aix-Marseille Université s'est beaucoup engagée lors de la dernière contractualisation en créant **le réseau RESAMU** (Réseau d'accès aux soins de santé pour les étudiants d'Aix-Marseille Université) dont l'objectif est d'assurer aux étudiants l'accès aux soins de santé et de les orienter dans un parcours de santé adapté. Cet **effort sera renforcé** en liaison avec le Service interuniversitaire de la médecine préventive et de la promotion de la santé (SIUMPPS). En amont, des **actions de sensibilisation et de prévention** seront menées dans les lieux de vie étudiante.

Par ailleurs, en cohérence avec son Schéma Directeur du Handicap, Aix-Marseille Université poursuivra ses efforts **d'accompagnement des Etudiants en Situation de Handicap** (ESH) dans leur vie étudiante, au sein des campus. Les mesures et actions mises en place viseront essentiellement l'inclusion, en facilitant et accompagnant leur participation à l'ensemble des activités pratiquées par ailleurs par l'ensemble des étudiants. Ainsi, les efforts porteront en particulier sur :

- la **sensibilisation des associations étudiantes à cette politique d'inclusion**, afin qu'elles en soient des relais, en particulier au travers des actions, activités et événements qu'elles développent ;
- **l'accès aux pratiques sportives** : différentes initiatives d'accompagnement des ESH existantes pilotées par le SUAPS (Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives) et mises en œuvre par des étudiants seront développées et systématisées ;

- **l'accès à l'offre culturelle et de loisirs** : l'accessibilité des spectacles et des activités proposées par les partenaires culturels de l'université par un public en situation de handicap(s) sera systématiquement recherchée.
- Enfin, la prise en compte du handicap deviendra un **critère complémentaire d'évaluation des projets étudiants présentés dans le cadre du FSDIE** (Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes).

2. Dynamiser la vie associative et de campus

La dynamique d'amélioration de la vie associative et de campus se poursuivra dans le cadre du prochain contrat. De nombreuses actions seront menées dont les plus importantes seront les suivantes:

- **fluidifier les procédures administratives** afin de rendre le service rendu aux associations étudiantes plus efficace et plus rapide ;
- continuer à **développer la communication auprès des étudiants** en mobilisant plus intensivement les réseaux sociaux et en développant le cas échéant, des applications numériques dédiées ;
- rendre plus efficaces les cadres de la concertation en améliorant notamment le **taux de présence des étudiants dans les différentes instances** (Conseil d'orientation de la vie étudiante, formation des élus, CFVU, ...) et en élargissant la base étudiante concernée (par exemple en rendant éligibles les élus des conseils de composante à la formation des élus).

En plus des financements proposés dans le cadre du FSDIE projets et du FSDIE social, l'établissement mettra en place **un appel à projets « vie étudiante »** afin de favoriser le développement de projets d'envergure mobilisant principalement des dépenses d'investissement en mobilisant son fonds de roulement, et dépassant très largement en demande de moyens les projets FSDIE.

2.1 – Promouvoir l'accès de tous à la culture

Facteur de mixité sociale, d'échanges et de curiosité, le développement de la culture participe de la réussite des étudiants. **L'accès de tous les étudiants à la culture** sera donc un objectif majeur de du prochain contrat ainsi que le prévoit sa Charte Culture Artistique d'AMU.

De nombreux partenaires continueront à proposer des médiations culturelles à l'attention des étudiants sur les différents campus universitaires, dont notamment le Festival lyrique, le Ballet Preljocaj, le GMEM- centre national de création musicale-, le Festival International de Cinéma de Marseille, La Criée, ... Par ailleurs, les **pratiques culturelles amateurs** via des ateliers artistiques seront encouragées et l'articulation entre formation et culture sera renforcée notamment grâce au **développement du bonus « Culture »**.

Le dispositif **« carte culture »** sera également repensé en profondeur pour gagner en pertinence et en attractivité pour les étudiants. Les partenariats culturels en lien avec ce dispositif seront revisités au cas par cas et le modèle économique sera revu.

De manière plus générale, Aix-Marseille Université visera à renforcer les collaborations avec les structures culturelles du territoire et les étudiants bénéficieront, au même titre que les personnels, de toutes les réalisations développées dans le cadre de la politique culturelle d'AMU décrite dans la section « Politique culturelle de l'établissement ».

2.2- Mettre le sport universitaire au service de l'épanouissement des étudiants

La politique sportive d'AMU s'inscrit dans la continuité des actions menées dans le précédent contrat en poursuivant l'objectif de développer **le sport pour tous ainsi que le sport de compétition** pour le plus grand nombre. Deux projets majeurs seront mis en œuvre :

- les démarches des étudiants désireux de pratiquer un ou plusieurs sports au sein de l'université seront simplifiées ; à cet effet, un **guichet unique dématérialisé** proposera une offre de pratique sportive (éducative, récréative et compétitive) à la carte sous la forme d'un « pack sport » ;
- la gestion des activités compétitives au sein d'AMU sera revisitée. L'objectif sera de faire vivre une politique des activités compétitives cohérente à l'échelle de l'établissement en créant une **seule et unique association sportive** organisée en sections. Le périmètre des sections reprendra celui des associations de composantes/sites. Chaque section conservera son autonomie sportive et disposera d'un budget abondé entre autres par les licences et cotisations versées par ses membres.

Un effort particulier sera également porté sur le développement et la **promotion du sport de haut-niveau**. Les axes de travail seront les suivants :

- **améliorer le recensement annuel des sportifs de haut niveau** en travaillant avec la DOSI (direction opérationnelle des systèmes d'information), la DRJSCS (Direction Régionale et Départementale Provence Alpes Côte d'Azur) et les référents haut niveau au sein des composantes ;
- **créer un statut de sportif de « bon niveau »** qui permettra à des étudiants non recensés par le Ministère de bénéficier aussi des aménagements d'études nécessaires à leur double projet ;
- **améliorer et uniformiser l'accompagnement des sportifs de haut niveau** (tutorat, e-learning, examens supplémentaires, aménagements des emplois du temps) au sein des composantes. Les clubs, les pôles d'entraînement et le CREPS (Centre régional d'éducation populaire et de sport) seront impliqués dans cette démarche ;
- **créer des diplômes d'établissement transversaux** répondant aux besoins des sportifs de haut niveau ;
- **inciter les sportifs de haut niveau à représenter les couleurs de l'université** au sein des championnats nationaux et internationaux du sport universitaire ;
- **communiquer davantage sur les champions inscrits** au sein d'Aix-Marseille Université.

Enfin l'université organisera deux grands évènements en lien avec le sport étudiant :

- **un évènement sportif** sera organisé à chaque rentrée universitaire réunissant les étudiants issus de toutes les composantes d'AMU ; des courses et des tournois multisports seront organisés à cette occasion ;
- **un challenge sportif à échelle européenne sera créé** ; celui-ci se tiendra tous les deux ans, au printemps, et combinera plusieurs disciplines sportives en lien avec les spécificités géographiques de notre site.

3. Promouvoir l'engagement étudiant

La capacité d'un nouveau diplômé à s'impliquer et à s'engager au sein d'une communauté au service d'un objectif partagé est particulièrement valorisée par les recruteurs (entreprises, organismes publics, associations, ...). L'établissement devra donc encourager les étudiants à développer leur potentiel en la matière pendant leur cursus. Il conviendra notamment d'agir dans les directions suivantes :

- élargir la palette des activités donnant lieu à bonification dans le cadre du **bonus «engagement»** et promouvoir davantage ce dispositif ;
- inciter au développement d'associations étudiantes et au dépôt de projets FSDIE dans lesquels les étudiants s'engagent au service **d'une cause d'intérêt général** ;
- orienter les étudiants **vers une césure** lorsque ceux-ci ont un projet d'engagement qui, par son envergure ou son ambition, nécessite une pause dans leurs cursus.

Action A*Midex – initiative « Smart University »

La Fondation A*Midex soutiendra des initiatives d'étudiants innovantes et ambitieuses déployées à l'échelle des campus. Tout particulièrement, un projet structurant visera à promouvoir une initiative « Smart University » pour favoriser la créativité des étudiants et leur sentiment d'appartenance à l'université.

LA POLITIQUE DOCUMENTAIRE : ADAPTER LE SERVICE COMMUN DE LA DOCUMENTATION A L'EVOLUTION DES USAGES

Après plusieurs années de fonctionnement en mode fusionné, la place des bibliothèques au sein d'AMU est considérablement renforcée : portage politique au plus haut niveau, projets immobiliers d'envergure, extensions des horaires d'ouverture, près de cinq millions de visites cumulées sur place et à distance chaque année. S'appuyant donc sur un socle solide, AMU s'attachera à développer le service commun de la documentation (SCD) de demain en continuant à moderniser ses bibliothèques, en les adaptant aux nouveaux besoins des usagers et en renforçant son offre de services. Le nouveau contrat quinquennal en matière documentaire se structurera autour d'un projet de service s'articulant en trois axes :

1. La bibliothèque universitaire au plus près de ses usagers

Forte d'un réseau de 18 bibliothèques universitaires, le SCD d'AMU s'attachera à adapter son offre de service à l'évolution des usages et des besoins de l'ensemble de ses publics.

Cet objectif se traduira par :

- la **pérennisation des extensions horaires des bibliothèques universitaires (BU)** mises en œuvre dans le cadre du plan « Bibliothèques ouvertes + », en vue de favoriser la réussite des étudiants en garantissant un accès à la BU physique sur de larges plages horaires ;
- la **modernisation des locaux** s'inscrira dans les axes prioritaires du SPSI (Schéma pluriannuel de stratégie immobilière) en visant notamment à améliorer la qualité de l'accueil et l'accessibilité des bâtiments et services pour les usagers en situation de handicap ;
- la **modernisation des services sur place et à distance** en s'appuyant sur une démarche qualité via LibQUAL et les méthodes de *design thinking* et d'*UX design* : prêt de tablettes, liseuses et autres matériels portables ; mobiliers innovants pour le travail individuel ou en groupe ; extension du service de navette documentaire ; développement des automates de prêt ; adaptation du site web, des catalogues et outils de signalement ; renforcement des outils d'aide et d'assistance en ligne ; création d'une application mobile « La BU dans ta poche » ;
- l'**équilibre entre documentation papier et documentation électronique** par la sanctuarisation d'une part budgétaire suffisante pour les acquisitions d'ouvrages indispensables à la réussite des étudiants et le maintien d'une documentation électronique de qualité pour le niveau recherche.

2. La bibliothèque universitaire au cœur de l'université

Le SCD d'AMU se propose de soutenir l'ensemble des actions innovantes développées en matière de formation et de recherche et s'affirme comme **créateur de liens au sein de la communauté universitaire**. Cette action visera notamment à développer :

- le **soutien à la formation** : participation active aux actions de pédagogie innovante impulsées par le CIPE (Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation) et insertion des formations à la recherche documentaire dans les maquettes, pour chaque niveau : Licence, Master, Doctorat, sans oublier les dispositifs « nomades » à la carte pour les chercheurs ;

- **le soutien à la recherche** : mise en œuvre d'une stratégie de services innovants à la recherche (en particulier : *open access*, gestion des données, droit d'auteur, appui à la bibliographie, mise en place d'ateliers wikipedia) ;
- **L'inscription dans le schéma directeur du numérique** de l'université autour de trois axes prioritaires : l'amélioration du dépôt électronique des thèses dans la plateforme STAR et des mémoires dans la plateforme DUMAS ; le développement de l'*Open access* en lien avec l'action menée par l'USR *Open Edition Center* avec l'accroissement des publications déposées dans l'archive ouverte HAL-AMU et le déploiement de la mise en libre accès des données de la recherche ; l'enrichissement significatif de la bibliothèque numérique patrimoniale ;
- **l'affirmation des bibliothèques universitaires comme lieu de culture et de sociabilité** : les valeurs de l'encyclopédisme, du pluralisme et de la liberté d'expression seront réaffirmées ; la constitution d'une offre cohérente de culture générale et de loisirs sera poursuivie ; cette offre sera largement médiatisée (création de blogs et comptes Twitter, « cafés BU », « Criées aux livres », ...) ; l'action culturelle sera enrichie via notamment une grande exposition physique et virtuelle autour des « trésors » patrimoniaux.
- le **renforcement du réseau documentaire d'AMU** via le rôle d'opérateur documentaire du Service commun de la documentation: parfaire la mise en cohérence du réseau des bibliothèques associées et la rationalisation des moyens documentaires.

3. La bibliothèque universitaire qui fait rayonner l'université hors-les-murs

Conscient de son rôle au regard des mutations que connaît actuellement le monde de la documentation et de sa place au sein du paysage universitaire national, le SCD d'AMU entend jouer un rôle moteur et exemplaire dans le cadre de **l'animation des réseaux régionaux, nationaux et internationaux**, au travers de :

- **l'inscription dans les réseaux nationaux et internationaux** avec l'élaboration d'une stratégie de présence au sein d'associations et de réseaux internationaux, en cohérence avec les actions prioritaires de la vice-présidence relations internationales ;
- **l'inscription au sein des grandes instances nationales** (Couperin, ADBU, CollEx, ...) ;
- **la participation active au pôle associé régional BnF** (Bibliothèque nationale de France) ;
- **la mise en œuvre d'une stratégie de mutualisation de bonnes pratiques et de ressources** avec les partenaires documentaires des établissements partenaires du territoire et dans le cadre de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée ; par le prolongement de la convention cadre signée avec l'académie d'Aix-Marseille, soutien au continuum bac-3/bac+3.

LA POLITIQUE PARTENARIALE POUR PARTICIPER AU DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Avec la fusion des trois universités, Aix-Marseille Université a confirmé sa position d'acteur majeur du territoire. Ainsi, AMU participe de manière significative à tous les événements du territoire (Marseille-Provence, capitale européenne de la culture 2013 ; Marseille-Provence, capitale européenne du sport 2017, Marseille-Provence Culture 2018...) A ce titre, AMU a souhaité passer des conventions cadres avec les grands acteurs publics du territoire et avec les collectivités.

De la même manière, AMU a souhaité renforcer ses partenariats avec le monde socio-économique en prenant en compte les besoins de ses acteurs dans leurs diversités et les forces et compétences d'AMU en matière de formation, de recherche et d'innovation.

1. Le partenariat avec les collectivités et les acteurs publics du territoire

Avec ses 76 000 étudiants, ses 8 000 personnels, son implication et son emprise locale, AMU est devenu un acteur important du territoire. Cette place prise à présent a conduit les collectivités et les acteurs publics du territoire à souhaiter nouer avec AMU des **conventions de collaboration**. C'est le cas de la Région avec laquelle AMU a travaillé à la rédaction du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) en ciblant des actions spécifiques, par exemple pour le développement des sciences humaines et sociales.

C'est le cas également avec la Métropole Aix-Marseille-Provence, avec laquelle AMU a signé au mois de décembre une convention de partenariat dont l'objectif est la participation d'AMU au développement de la Métropole née en janvier 2016. Dans ce cadre, l'université fait à présent partie du Comité de gouvernance économique de la Métropole au même titre par exemple que la Chambre de commerce et d'industrie de Marseille Provence (CCIMP) ou le Grand port maritime de Marseille.

De la même manière, une convention-cadre sera signée avec Euroméditerranée. Considérée comme la plus grande opération de renouvellement urbain de centre-ville d'Europe du sud, Euroméditerranée porte l'ambition de placer Marseille au niveau des plus grandes métropoles européennes en soutenant son développement économique, social et culturel, ainsi que son attractivité et son rayonnement.

Prochainement, AMU signera des conventions-cadres avec le Conseil départemental et le Grand port maritime de Marseille et poursuivra dans le cadre du contrat 2018-2022 cette politique particulièrement efficace en termes de visibilité et d'ancrage territorial de l'enseignement universitaire et de la recherche.

2. Le renforcement des partenariats avec le monde socio-économique

AMU a souhaité renforcer ses partenariats avec le monde-socio-économique. Cette stratégie s'est traduite en 2016 par la création d'une vice-présidence et d'une direction dédiées, afin d'améliorer l'accessibilité d'AMU pour les partenaires socio-économiques et de mieux coordonner et suivre les actions engagées. Elle s'est également manifestée par la création d'un Comité de prospective stratégique réunissant des acteurs socio-économiques du territoire.

2.1 L'amélioration du suivi des partenariats

Cette démarche a pour objectif de bien identifier l'ensemble des accords-cadres et des conventions d'application, d'en préciser les objets et d'en suivre l'application annuellement avec les partenaires au sein de **comités de liaison**. Cette démarche vise à rendre l'université plus visible et plus facilement accessible :

- **plus visible** grâce à un site web-entreprises intégré dans le nouveau site web de l'université disponible dès l'été 2018 ;
- **plus accessible** grâce à un guichet entreprises doté d'un accueil physique et téléphonique.

Cette démarche qualité sera également accompagnée par le déploiement au début 2018 d'un logiciel CRM (customer relationship management) qui permettra de suivre au quotidien nos relations avec l'ensemble de nos partenaires.

2.2 La définition des relations à nouer

AMU souhaite nouer des partenariats tant avec les TPE-PME qu'avec les grands comptes.

Les TPE-PME sont des acteurs importants du territoire pour l'apprentissage et l'insertion professionnelle des étudiants. Il convient donc de mettre en place un partenariat adapté notamment dans le domaine de la formation, en particulier de la formation tout au long de la vie. L'ensemble des outils qu'AMU souhaite utiliser dans sa démarche qualité doit lui permettre de répondre avec une célérité adaptée aux contraintes des entreprises.

Les **grands comptes territoriaux**, nationaux et internationaux, sont une autre cible, en particulier dans le domaine de la recherche et de l'innovation. Les relations pourront mobiliser des chaires partenariales, avec des programmes pluriannuels de collaboration.

2.3 Les actions de valorisation de ces partenariats

En partenariat avec les représentants du monde économique ainsi qu'avec les collectivités territoriales, AMU développe, tout au long de l'année, des actions stratégiques communes de valorisation. La **Semaine AMU-Entreprises**, créée il y a quatre ans, continuera d'évoluer au cours du prochain contrat dans sa forme et ses objectifs. Elle constitue en effet pour AMU un moment privilégié de réflexion croisée avec ses partenaires sur son offre de formation. Elle permet de mieux faire connaître au monde économique les compétences de ses étudiants et, en retour, d'être à l'écoute des potentiels d'insertion professionnelle qu'il propose. AMU valorisera également à cette occasion son offre de formation continue et de formations courtes auprès des partenaires socio-économiques pour s'ancrer sur le territoire métropolitain comme un acteur majeur de la formation tout au long de la vie.

3. La création et l'animation du réseau Alumni et du réseau des anciens personnels

Le développement d'un réseau des Alumni est au cœur du projet politique d'AMU et représente un véritable axe stratégique de développement de l'université. Un chargé de mission dédié, rattaché à la vice-présidence au partenariat avec le monde socio-économique, a été nommé.

Aix-Marseille Université est l'opérateur principal de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le territoire régional et une référence nationale et internationale. A ce titre, AMU forme la majorité

des décideurs, des managers, des acteurs socio-économiques, des influenceurs et des leaders d'opinion.

En décidant de construire un réseau des anciens, AMU entreprend une démarche pionnière en France au niveau des universités et entend offrir dans quelques mois aux étudiants de l'université un réseau qui permettra à chaque diplômé d'AMU d'avoir une potentialité d'opportunités :

- pour les Alumni, trouver les collaborateurs et collaboratrices de demain répondant à leurs besoins ;
- pour les étudiants, avoir de nouvelles solutions de réussite professionnelle.

Ainsi, la constitution d'un réseau Alumni d'AMU est un objectif prioritaire pour les cinq années à venir. Insérés dans le monde socio-économique, les anciens étudiants pourront être porteurs de nouvelles opportunités de stages, d'emplois, d'intervenants, de formation continue, professionnelles et courtes, de projets de recherche communs, de programmes de formation internationaux, de collecte de taxe d'apprentissage ou encore de levées de fonds. Initialement déployée sur cinq composantes pilotes dès 2017, **la constitution d'un réseau des Alumni dans toutes les composantes** de l'université est la cible du prochain contrat quinquennal. Pour mettre en œuvre cette ambition, **un réseau des référents Alumni**, désignés au sein de chaque composante, sera un élément déterminant de sensibilisation et de développement de nouveaux partenariats dont les anciens de l'université seront les ambassadeurs et les relais.

Un outil permettra d'assurer une gestion homogène et une **animation communautaire du réseau**, spécifique à chaque formation de l'établissement. L'objectif sera de déployer activement le réseau des Alumni et de faciliter le développement du **sentiment d'appartenance**.

Pour amplifier la dynamique de rayonnement de l'université via ses Alumni, **le conseil stratégique composé d'Alumni au parcours professionnel exemplaire** a été mis en place en octobre 2017. Il apportera des orientations et conseils à la gouvernance pour développer ce réseau. L'action de ses membres, ambassadeurs de l'université, favorisera son rayonnement et amplifiera la dynamique et l'impact du réseau. L'enjeu pour AMU sera d'animer ce réseau et son conseil stratégique pour générer des réelles plus-values au profit des étudiants, de l'attractivité et du rayonnement de l'université.

Par ailleurs, en dehors du réseau des Alumni, l'université souhaite créer **son réseau des anciens personnels**.

4. Le développement et la structuration de la collecte de la taxe d'apprentissage

La collecte de la taxe d'apprentissage est un enjeu majeur pour l'université et le développement de ses projets. Un chargé de mission a été désigné, rattaché à la vice-présidence du partenariat avec le monde socio-économique.

La valorisation et le développement des relations partenariales passent par **l'animation d'un réseau de « référents entreprises et taxe d'apprentissage »** dans les différentes composantes afin que chacun, au plus près des formations, des unités de recherche, des plateformes technologiques, puisse échanger sur la politique partenariale et la stimuler en la rendant fructueuse pour chacun et pour tous. L'animation de ce réseau de référents au sein des composantes permettra par ailleurs d'accroître la collecte de ressources propres, notamment de la taxe d'apprentissage, mais également de valoriser les potentialités de l'université par l'échange de bonnes pratiques entre composantes et la mise en œuvre de projets communs. La **sensibilisation** en interne à la nécessité d'une politique partenariale active et efficace et à la recherche de ressources propres sont des éléments

déterminants du développement des missions de service public de notre université. La sensibilisation des acteurs internes à la collecte de la taxe d'apprentissage s'accompagnera d'une **harmonisation de cette politique de collecte**.

Dans ce cadre, la collecte de la taxe d'apprentissage devra connaître une évolution rapide de 5 à 10% par an sur les cinq années à venir. En effet, les marges de progression sont importantes et un effort particulier doit être porté avec le soutien des services de l'université, appuyé par une communication qui valorise nos initiatives et facilite le versement des entreprises. Enfin, la **collecte par projets, sur fonds libres**, devra également être un objectif avec une progression comparable à celle de la taxe d'apprentissage (fonds fléchés).

5. La restructuration de la Fondation Aix-Marseille Université

Avant la fusion des trois universités, il existait une fondation universitaire à l'université de la Méditerranée et à l'université Paul Cézanne, ces deux fondations ont fusionné en une seule en 2014. Avec la pérennisation de l'Idex- A*Midex- en 2016, AMU a souhaité réunir A*Midex et sa fondation universitaire. Ainsi, aujourd'hui A*Midex porte à la fois les financements apportés par l'ANR mais aussi les financements partenariaux – c'était d'ailleurs lors de l'appel à projets des Idex un souhait clairement affiché que ces dernières soient aussi l'occasion de pouvoir entraîner une levée de fonds auprès de partenaires. C'est aussi une mission à présent de la vice-présidence au partenariat avec le monde socio-économique, que de recueillir des fonds auprès de sponsors et de mécènes.

LA STRATEGIE INTERNATIONALE ET L'INTERNATIONALISATION D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

La dimension internationale d'AMU est devenue déterminante pour sa stratégie et son développement. Elle est fondamentale pour le déploiement des activités de recherche, de formation, d'innovation, de suivi des Alumni... et vise à irriguer l'ensemble des missions de l'université. AMU étant positionnée à la 115^{ème} place au classement de Shanghai en 2017, son objectif est désormais d'atteindre le top 100 des universités mondiales. Pour y parvenir, deux grands types d'actions seront mobilisées : **une politique ciblée de coopération internationale et une politique d'internationalisation renforcée en matière d'accueil, d'attractivité et de mobilité.**

1. Les axes structurants en matière de coopération internationale

AMU est désormais en mesure de développer **une politique internationale intégrée**, sous tendue par une mutualisation stratégique des compétences et des réseaux internes. C'est ainsi qu'une vingtaine de zones cibles sont définies, dont dix concernent son environnement immédiat - l'espace euro-méditerranéen - et dix concernent les continents américain, africain et asiatique avec le souci - au-delà des classements internationaux - de contribuer à une mission de développement sur la verticale Europe-Méditerranée-Afrique, en collaboration avec les partenaires du site. Parmi les critères qui ont présidé à la définition de ces zones cibles apparaissent : la densité des coopérations existantes impliquant plusieurs composantes ou unités de recherche (accords de type A); le classement et la notoriété des universités partenaires au plan international ; le poids géostratégique des zones concernées.

AMU structurera un **plan d'action Europe autour de deux volets. Le Campus transnational nord-méditerranéen**, avec l'université de Rome-La Sapienza, l'Université de Barcelone et l'Université Autonome de Madrid, témoigne de la volonté des quatre universités d'explorer ensemble les voies d'une plus grande intégration au bénéfice du projet européen et méditerranéen. Le volet **Nord Européen** vise à resserrer les liens avec les universités d'excellence qui se concentrent dans un triangle comprenant le Royaume Uni, l'Allemagne et les pays scandinaves. L'Université de Tübingen et l'université Catholique de Louvain ont notamment été identifiées dans cette perspective. Cette stratégie européenne d'AMU s'appuie sur son bureau de Bruxelles et sur une cellule H2020 qui sera complétée par une cellule de montage de projets Erasmus.

En Méditerranée, AMU s'appuie sur les partenariats institutionnels noués au Maghreb, au Liban et en Israël. Au-delà de ses universités cibles (cf. carte), AMU a des partenariats rapprochés avec deux Ecoles françaises (Rome et Madrid) et deux UMIFRE (l'IRMC et CRFJ) soutenus par A*Midex. La stratégie de réseaux conduite par l'université (réseau institutionnel Téthys et réseaux thématiques) sera renforcée par sa participation à la conférence Euro-Arabe AECHE portée par l'EUA et l'AAU. La dizaine de cibles retenues hors de l'espace euro-méditerranéen symbolise plus encore **l'ouverture mondiale** d'AMU (Montréal, Boston, Madison, Mexico, Rio, Dakar, Pékin, Shanghai, Wuhan, Osaka, Hanoï), tout en évitant les risques de saupoudrage et de dispersion. Il s'agira pour AMU de mieux coordonner ses actions structurantes en matière de recherche (LIA) et de formation (DPI).

La volonté de l'université est de consacrer à ces territoires stratégiques davantage de moyens au sein, que ce soit en termes d'amorçage, d'accompagnement humain ou de financement d'opérations pilotes innovantes et structurantes. Cela passera notamment par la mise en place pour chaque

université « phare » de groupes de travail interdisciplinaires (Interdisciplinary Working Group) ; l'organisation de missions institutionnelles et l'accueil de délégations ; une éligibilité aux appels à projets A*Midex de ces établissements « phares » et des établissements d'excellence des zones prioritaires.

Stratégie internationale d'AMU : Zones prioritaires et principales universités associées



Forte de son identité francophone et de son positionnement géographique, AMU s'inscrit dans **une conception ouverte de la francophonie**, qui promeut la langue en tant qu'outil facilitateur des échanges, avec la volonté de faire de l'université un moteur du développement, dans un contexte de forte croissance démographique de la population étudiante. La stratégie d'AMU, en particulier dans l'espace méditerranéen et africain, visera à promouvoir en direction de ses partenaires les supports numériques francophones par la diffusion des travaux en Open Access, la structuration de la recherche, le transfert de technologie, la culture entrepreneuriale et la professionnalisation des formations. Pour ce faire, AMU se rapprochera des grands bailleurs internationaux (AFD, BAD, Banque Mondiale) afin de soutenir des actions à forte visibilité, notamment dans le domaine de l'expertise.

Action A*Midex

La fondation A*Midex soutiendra **l'extension de partenariats internationaux bilatéraux ou multilatéraux** déjà existants avec les établissements étrangers préalablement identifiés et reconnus pour leur excellence dans leur domaine. En lien avec la politique de site, ils viseront la signature d'accords-cadres institutionnels.

La fondation A*Midex soutiendra par ailleurs **le renforcement de collaborations sur l'axe euro-méditerranéen**, notamment l'aide au montage de projets PRIMA (le programme PRIMA (Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area) co-financé par les Etats participants et la

Commission Européenne (au titre de l'article 185 du TFUE). Ce programme porte sur les ressources en eau, les systèmes alimentaires et la chaîne agro-alimentaire méditerranéenne).

Les projets déposés sur cet axe viseront à structurer des communautés scientifiques du site d'Aix-Marseille autour des 3 piliers de l'initiative PRIMA, en vue de déposer des projets de recherche européens dans ce domaine dès janvier 2019 ;

La fondation A*Midex soutiendra enfin les projets co-portés par les partenaires, s'inscrivant dans le cadre du projet de **Campus transnational nord Méditerranéen**, associant Aix-Marseille Université, l'Université de Barcelone, l'Université autonome de Madrid et l'Université la Sapienza de Rome.

La fondation soutiendra la création d'un campus Europe-Méditerranée-Afrique. Cette action s'inscrira dans le cadre de la structuration internationale du site Aix-Marseille et de son positionnement dans le territoire européen et méditerranéen.

Il s'agira notamment de :

- permettre la création ou le renforcement d'un cursus intégré : double diplôme, diplôme conjoint avec une université ou un établissement d'enseignement supérieur de la rive Sud et Est de la Méditerranée, une université d'un pays Africain et une autre université Européenne ;
- identifier des projets de coopération innovants avec des universités de plusieurs pays d'Europe et d'Afrique, sur des sujets d'intérêt communs ;
- développer des programmes liés aux enjeux de la Francophonie, particulièrement prégnant en Afrique.

2. Les axes structurants en matière d'accueil, d'attractivité et de mobilité

L'internationalisation du territoire métropolitain, en partenariat avec les acteurs du site est un objectif majeur du « **campus pour la coopération et le développement** » qu'AMU a initié avec l'IRD et l'AFD. A côté de l'**Ecole d'été des Objectifs de Développement Durable (EODD)** que l'université a souhaité ancrer dans le paysage scientifique au cours du contrat 2018-2022, il conviendra de mettre en œuvre un **programme de chaires d'excellences** établies à l'IMÉRA.

Les programmes de mobilité encadrée doivent être renforcés et s'appuieront sur la mise en place d'une **politique des langues**, sur la création de semestres internationaux, d'écoles d'été à forte visibilité, de bourses de soutien aux cotutelles et aux DPI (diplôme en partenariat international), en partenariat avec la Région et dans le cadre du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI).

La **politique d'accueil** se structure désormais autour d'un **guichet multiservices** qui concerne aussi bien les étudiants que les doctorants et les enseignants-chercheurs (grâce au déploiement d'un dispositif Euraxess). Soucieuse de sa réputation internationale, l'université renforcera sa présence au sein des **salons internationaux**, et sera attentive non seulement à son référencement au sein du classement de Shanghai, mais également au sein du THE et de QS.

Action A*Midex : Attractivité internationale - Développement à l'international d'écoles d'été de haute qualité scientifique

Cette action a pour objectif d'accompagner le développement d'une **offre d'écoles d'été ambitieuses** et de promouvoir ainsi les expertises du site d'Aix-Marseille à l'international, dans les 5 axes thématiques prioritaires A*Midex.

Seront ainsi soutenus des projets d'écoles d'été ayant une forte dimension internationale (50% des intervenants et des publics cibles), une ouverture au monde socio-économique et socio-culturel, ainsi qu'une mixité des participants (étudiants, chercheurs, doctorants, industriels...).

Afin de contribuer au rayonnement international du site d'Aix-Marseille, il est attendu de ces écoles d'été qu'elles soient ouvertes à des participants étrangers, se déroulent en anglais et mobilisent des intervenants internationaux. La priorité sera donnée aux projets affichant une stratégie internationale en direction des futurs doctorants. Leur caractère interdisciplinaire sera également un critère de sélection.

LA VIE CULTURELLE DE L'ETABLISSEMENT : UNE AMBITION ANCREE DANS SON TERRITOIRE

AMU souhaite faire de l'engagement de tous dans la vie culturelle et sportive un marqueur fort de l'établissement, car cet engagement est un facteur tout à la fois d'épanouissement personnel, de cohésion et de sentiment d'appartenance.

Aix-Marseille Université, durant le contrat en cours, a pu et su consolider sa stratégie culturelle. Il lui reste à la conforter. Cette stratégie culturelle globale se déclinera autour de trois axes principaux :

1. Les interactions partenariales avec les acteurs majeurs de notre territoire

Ces interactions avec les acteurs tels que le Théâtre National de la Criée, le Festival d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence, le Festival Jazz des 5 continents, le Ballet Preljocaj et le Ballet National de Marseille, les conservatoires de musique d'Aix-en-Provence et de Marseille, la Fondation Vasarely, le FRAC et le Mucem seront intensifiées. Ces acteurs sont déjà porteurs de projets avec Aix-Marseille Université et s'intéressent aux croisements entre les nouvelles technologies et les pratiques artistiques. AMU a ainsi récemment ouvert, avec le Théâtre du Gymnase en collaboration avec l'IMÉRA, les « Rendez-vous de demain » durant lesquels les sciences éclairent l'avenir de notre société. Par ailleurs, des contrats doctoraux et des résidences d'artistes existent et seront appelés à se développer.

2. La participation à la vie et à l'attractivité territoriale.

Au-delà des grandes conférences (rencontres de l'université en lien avec les bibliothèques et les conservatoires), AMU poursuivra sa stratégie de participation et d'implication dans la majorité des grands projets culturels territoriaux, tels que les « Dimanches de la Canebière », Marseille Provence 2018 ou MANIFESTA 2020. Ces projets renforceront le lien entre étudiants, personnels et territoires et enrichiront les espaces de vie sur les campus.

3. Le développement d'une production culturelle Aix-Marseille Université

Un orchestre symphonique (OSAMU), un Big Band de jazz, une chorale (CHORAMU) et de nombreuses troupes de danse ont déjà été créés. Chacun de ces ensembles est constitué d'étudiants et de personnels, qui participent à la vie culturelle et territoriale et qui animent les grands événements de l'établissement, comme Festiv'AMU ou la Fête des personnels. AMU soutiendra les initiatives visant à proposer de nouvelles créations (troupe de théâtre d'AMU par exemple) ou de nouveaux dispositifs (Journées des Arts, expositions sur les campus,...).

En parallèle, une réflexion sera menée concernant une éventuelle extension de la carte Culture aux personnels d'AMU.

Enfin, une **Direction de la Culture sera créée**, sous forme de direction centrale, pour assurer la mise en œuvre et le développement de cette stratégie volontariste, dont les missions seront articulées en cohérence avec les actions actuellement portées par le service commun d'action sociale et culturelle.

LA COMMUNICATION : DEVELOPPER LES CANAUX D'INFORMATION MULTICIBLES POUR FEDERER LES COMMUNAUTES ET FAIRE RAYONNER L'UNIVERSITE

Depuis 2012, la communication a été consacrée à construire et affirmer l'identité d'Aix-Marseille Université, tant en interne qu'en externe. Aujourd'hui, AMU est un acteur identifié sur son territoire. L'enjeu est donc de renforcer sa visibilité nationale et internationale, de développer le sentiment d'appartenance pour les personnels comme pour les étudiants et anciens étudiants et d'amplifier la communication.

La politique d'AMU dans le domaine de la communication portera sur quatre axes majeurs :

1. Faire vivre les outils et les actions actuelles de communication

Une nouvelle maquette du magazine mensuel interne, une refonte des newsletters, de nouvelles campagnes publicitaires, le **développement des réseaux sociaux** seront en particulier mises en œuvre.

La refonte totale du site web privilégiant une organisation des contenus par public-cible créera deux espaces clairement identifiés : un espace public et un espace privé. Ce dernier donnera un accès facile et intuitif aux informations internes, participant au sentiment d'appartenance grâce aux actualités, contenus et culture de l'établissement qui y seront véhiculés.

Une ligne éditoriale sera définie et partagée avec l'ensemble des contributeurs du site dans le but de soutenir l'efficacité et la qualité de la diffusion de l'information auprès de toutes cibles.

2. Innover en termes d'outils de communication interne et externe, et de modes organisationnels

Il s'agira notamment d'intensifier la **stratégie de communication audiovisuelle** et numérique, au moyen de capsules vidéo ou de films courts valorisant l'ensemble de nos activités, d'une application mobile personnalisée selon le profil de l'étudiant, de création de e-documents à destination de publics-cibles et d'une base de données photographiques...

La mise en place d'un « **guichet unique** » permettant à tout communicant d'AMU de poster de l'information sur les différents canaux institutionnels contribuera à une meilleure professionnalisation et une plus grande souplesse d'intervention.

3. Renforcer le sentiment d'appartenance pour qu'il soit profond, durable et partagé par tous

AMU développera en particulier l'accompagnement du réseau des Alumni d'AMU et des anciens personnels, la dynamisation de la e-boutique, l'organisation pérenne d'événements fédérateurs annuels regroupant tous les sites d'AMU, tels que les cérémonies de remise de diplômes, les journées Festiv'AMU, le bal étudiant d'AMU, la fête des personnels... afin **d'accentuer le bien-vivre ensemble**. La promotion d'une **politique de communication partenariale** avec les acteurs socio-économiques et culturels et le développement d'une approche marketing renforceront le rôle d'acteur dynamisant du territoire de l'université.

4. Accroître la visibilité territoriale et internationale pour améliorer notre attractivité

AMU favorisera une meilleure appropriation et **une meilleure connaissance de l'université par les acteurs locaux** (établissements scolaires par exemple), via des projets partagés.

Il s'agira également de promouvoir et de médiatiser les actions de formation, de recherche et de valorisation sur des sites ainsi que les opérations spécifiques (comme la Cité de l'Innovation et des Savoirs ; le guichet multiservices d'accueil des étudiants internationaux, la création d'Écoles d'été, les politiques de responsabilité sociétales...).

Afin de contribuer au rayonnement scientifique et améliorer la **e-réputation d'Aix-Marseille Université**, la diffusion de contenus sur des médias spécifiques et réseaux sociaux sera privilégiée.

*Action A*Midex*

La fondation A*Midex soutiendra la politique de communication, par l'intermédiaire de la collection audiovisuelle « EXPÉRIMENTER L'AVENIR », avec une triple ambition:

- faire découvrir les projets scientifiques ou de formation soutenus par la fondation A*Midex;
- permettre aux porteurs de projets de partager, expliciter et valoriser leurs activités de recherche ou pédagogiques auprès de différents publics (académiques, étudiants, monde socio-économique ou culturel, chercheurs étrangers de haut niveau);
- favoriser la constitution d'une communauté scientifique d'excellence partagée et anticiper l'université de demain.

Parallèlement, la fondation soutiendra des rencontres scientifiques d'envergure permettant de renforcer les échanges scientifiques au sein de la communauté de l'université et de ses partenaires (*Les Rencontres d'A*Midex. Faire et dire la science autrement, Les Rencontres de l'Arbois*), et ouvertes sur la cité.

RENFORCER LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'UNIVERSITE

Dès sa création, AMU s'est investie dans la construction d'une politique d'établissement socialement responsable. Pour les cinq années à venir, l'établissement s'engage à poursuivre dans cette direction **en intégrant les critères de développement durable et de responsabilité sociale dans chacune de ses actions.**

1. L'égalité femmes-homme et la lutte contre toutes les discriminations

La construction d'une politique d'établissement socialement responsable a constitué le socle de la réflexion qui a conduit à mettre en œuvre un plan d'action spécifiquement dédié à l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre toutes les discriminations, nous permettant aujourd'hui de projeter le dépôt d'un dossier de candidature au **label gouvernemental (AFNOR) égalité-diversité** au début du contrat quinquennal 2018-2022.

La bonne mise en œuvre de ce projet transversal passe par la formation des personnels d'encadrement, des jeunes chercheurs et des agents nouvellement recrutés par des spécialistes d'AMU (d'ores et déjà identifiés) dont l'établissement continuera de soutenir les travaux de recherche.

La place et la carrière des femmes en sciences et techniques et la mixité des filières de formation sont deux objectifs nationaux qu'AMU choisit d'investir en proposant des mesures spécifiques de mentorat qui seront testées, dans un premier temps, sur un contingent d'étudiantes et d'enseignantes-chercheuses sur trois ans, puis, en fonction de l'évolution des indicateurs, graduellement proposées plus largement.

Enfin, il est dans les missions prioritaires de l'université de maintenir à un niveau élevé les actions permanentes de **sensibilisation aux questions relatives à la responsabilité sociale et aux valeurs citoyennes de tous les publics de l'établissement** et, plus spécifiquement, des actuels futurs formateurs, notamment dans le cadre de l'ESPE. L'action de sensibilisation aux violences faites aux femmes sera poursuivie et le dispositif de lutte contre le harcèlement sexuel sera étendu. Enfin, une attention particulière sera portée à nos publics LGBTQI, avec notamment l'adoption d'une charte en vue de faire évoluer les représentations relatives à l'orientation sexuelle ou de genre et faire reculer les postures et actes sexistes, homo et transphobes.

2. L'inclusion de l'ensemble des personnes en situation de handicap

Depuis la fusion des universités et la création d'AMU, l'enjeu sociétal de **l'inclusion des personnes en situation de handicap**, étudiants et personnels, est une action et une préoccupation majeure de l'université. En 2016, AMU est entrée dans une démarche d'élaboration de son schéma directeur du handicap (SDH). La conception de ce schéma directeur a impliqué près d'une centaine de personnels représentant toutes nos catégories professionnelles. Quatre volets ont été abordés dans ce SDH : un volet étudiant, un volet personnel, un volet patrimoine et un volet formation recherche. Plusieurs objectifs ont pu être identifiés. Ils constitueront nos axes de travail pour les cinq prochaines années :

- **Les liens avec le secondaire** seront renforcés pour améliorer l'accès aux études supérieures et à l'université pour les élèves en situation de handicap ;
- **Le conventionnement avec le FIPHPF** (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) permettra d'améliorer le recrutement des futurs personnels en situation de handicap (BIATSS et enseignants-chercheurs) ;

- **L'AdAP (Agenda d'Accessibilité Programmée)** permettra de rendre les locaux d'AMU accessibles à tous les publics. L'AdAP sera déposé en 2018 puis déployé sur neuf ans.
- Un **réseau de chercheurs** travaillant dans le domaine du handicap au sein de l'université sera développé ;
- un **GIFT** (Groupement Interdisciplinaire de Formation Thématique) « handicap » sur le versant enseignement permettra enfin de renforcer nos actions dans ces deux domaines.

Enfin, une offre de pratique sportive adaptée aux personnes en situation de handicap sera développée, en lien avec la volonté d'intégration portée par le schéma directeur Handicap de l'établissement.

3. Un développement durable pour une université socialement responsable

AMU développera un nouveau « **plan vert** ». Ce texte de cadrage politique fera écho aux objectifs de développement durable de l'ONU et à la stratégie nationale de la transition écologique vers un développement durable et s'appuiera sur le référentiel Développement Durable/ Responsabilité sociale de la CPU/CGE. Transversal à toutes les missions de l'université, ce document de cadrage politique intégrera l'ensemble des axes du développement durable et de la responsabilité sociale. Dans le cadre de ce plan vert, les axes prioritaires suivants ont été identifiés :

- **la transition énergétique et la diminution de l'empreinte carbone**
- **la commande publique durable**
- **la sensibilisation aux éco-gestes**
- **la gestion des déchets**
- **le plan déplacement campus**

Ce schéma s'accompagnera au quotidien **d'évènements créateurs de lien et améliorant la visibilité du développement durable** en interne et en externe : le DD en TRANS », la Semaine Agir Ensemble, des actions pour la biodiversité, la sensibilisation aux éco-gestes, le troc vert, la création d'un site d'échange collaboratif et d'un comité développement durable étudiants.

LE PILOTAGE : PILOTER L'UNIVERSITE EN ASSOCIANT PERFORMANCE OPERATIONNELLE ET POLITIQUE RESPONSABLE

Le pilotage est le vecteur visant à donner à l'établissement les moyens de ses objectifs stratégiques prioritaires et de ses ambitions. C'est dans cette perspective que trois axes majeurs seront fixés au pilotage d'Aix-Marseille Université pour la période 2018-2022 :

- **Moderniser, innover**
- **Porter une gestion maîtrisée et le développement d'un nouveau modèle**
- **Confirmer l'université en tant qu'acteur responsable**

Ces axes s'inscrivent dans la continuité des objectifs précédemment arrêtés qui visaient à donner à l'université, après sa première période de construction, d'une part une **stratégie co-définie** par la communauté par le biais de schémas directeurs (schéma directeur de l'offre de formation, schéma directeur du numérique, schéma directeur handicap, schéma directeur des ressources humaines, schéma pluriannuel de stratégie immobilière, le rapport du comité d'orientation scientifique) dont la mise en œuvre interviendra durant la période quinquennale qui s'ouvre et, d'autre part, une **trajectoire de simplification** – tout en assurant la sécurité des processus – et de gestion responsable des moyens de l'université, qui resteront des objectifs de pleine actualité.

Ces trois axes seront par ailleurs développés dans une perspective inscrivant AMU dans une **démarche qualité affirmée et volontariste**.

1. Moderniser, Innover

1.1 Les structures en évolution

Le travail entrepris dans le précédent contrat a contribué à donner à AMU une structuration claire et une meilleure efficacité opérationnelle. Cela a été notamment le cas avec la restructuration des composantes qui a permis de passer de 40 à 19 composantes.

Dans la continuité de cette stratégie, une réflexion sur l'évolution des professions de santé et leurs interconnexions a conduit à proposer la création d'une **UFR des Sciences de la santé**, qui regroupera, initialement, l'actuelle Faculté de Médecine, l'actuelle Ecole de Maïeutique, un institut des métiers de la réadaptation et un institut des soins infirmiers. Dans l'avenir, le regroupement d'autres formations, telles que l'Ecole de Kinésithérapie, pourra être envisagé. Les formations et les structures qu'elle regroupera sont d'ores et déjà étroitement liées et la création de cette UFR unique permettra de donner une meilleure cohérence et une plus grande visibilité.

1.2 Une réponse aux attentes des usagers des services

La modernisation de l'action publique doit être au service de l'amélioration de la vie des citoyens. La **modernisation des processus d'administration** au sein de l'université doit être au service de ses utilisateurs, étudiants ou personnels. L'utilisateur et ses attentes seront ainsi au cœur des réflexions sur les méthodes de gestion. Cet objectif d'innovation sera centré autour de l'analyse des pratiques de terrain et sera mis en œuvre en faisant appel à l'intelligence collective associant la pluralité des acteurs concernés : ce sera une **innovation participative**. Dans ce cadre, il sera notamment mis en œuvre une démarche de type « *Fab'Lab* » ouverte sur les sites de l'Université.

En parallèle de cette démarche de co-construction et pour la soutenir, un **fonds de soutien à l'innovation administrative** sera créé pour permettre la mise en œuvre des propositions innovantes portées par les services administratifs aux fins d'améliorer le service rendu.

1.3 Des outils de modernisation

Compte tenu de la taille d'Aix-Marseille Université et de ses multiples implantations géographiques, **la dématérialisation des processus** est un enjeu majeur de simplification et de fluidité. Inscrite dans le schéma directeur du numérique, cette action, visant à développer la « **e-administration** », sera prioritaire durant la période du contrat. Ce sera l'opportunité offerte à l'université d'interroger ses process pour les simplifier, ce qui induira un renouvellement des pratiques qu'il conviendra d'accompagner afin d'améliorer le service rendu en concentrant les forces **sur la qualité de l'accueil, du suivi, de l'information et du conseil**.

En termes de modernisation, des études de parangonnage permettront une ouverture sur les expérimentations conduites dans d'autres organismes publics nationaux ou internationaux.

1.4 La démarche qualité

A l'interface entre « moderniser, innover » et le développement d'un nouveau modèle de gestion se situe l'objectif **d'amélioration continue**.

En lien avec le projet de dématérialisation, l'établissement d'une cartographie des processus administratifs- intégrant l'ensemble des acteurs intervenant, composantes et directions centrales - aura vocation à les **simplifier**. La cartographie des risques associés à ces processus visera quant à elle à réduire le nombre des contrôles pour en améliorer la réalisation et la traçabilité, tout en responsabilisant les gestionnaires concernés («1 contrôle = 1 et 1 seul responsable »).

L'objectif d'amélioration continue passera également par une **systématisation de l'évaluation/auto-évaluation** des actions entreprises, fondée en particulier sur les indicateurs qui auront été définis. Cette évaluation pourra également s'appuyer sur des enquêtes de satisfaction, qui seront développées. Des actions telles que l'évaluation des fournisseurs seront également de nature à permettre l'amélioration en matière d'efficacité de l'achat, gage de meilleur service et d'optimisation des dépenses.

Une **démarche de certification** sera lancée, en cohérence avec les objectifs poursuivis. Ainsi, à titre d'exemple, la volonté de mettre l'utilisateur, l'utilisateur au centre des processus conduira à engager les services accueillant du public (étudiants, personnels) à obtenir le label Marianne, qui atteste de l'excellence d'un service public dans son rapport à l'utilisateur. En matière de recrutement des enseignants-chercheurs, AMU s'engagera dans la **démarche d'obtention du label «HRS4R** », Human Resources Strategy for Researchers, délivré par la Commission européenne. Ce label valorise les établissements signataires de la « Charte européenne des chercheurs » et du « Code de conduite de recrutement des chercheurs », contribuant ainsi à leur attractivité. D'autres processus viseront l'obtention d'une certification extérieure lorsqu'elle viendra en appui d'un axe stratégique de l'établissement, comme l'a été la démarche permettant l'inscription au Datadock pour la formation continue.

L'assurance qualité vise avant tout à être un processus de transformation progressive au service de la stratégie de l'établissement. Dans cette perspective, elle sera portée par **une nouvelle direction dédiée à la qualité et à l'accompagnement des projets transverses**, qui inclura l'audit et le contrôle interne déjà existants, une cellule de soutien aux projets transversaux et une cellule qualité.

2. Une gestion maîtrisée et le développement d'un nouveau modèle

2.1 Une gestion responsable

Dans la notion de **gestion maîtrisée**, AMU intègre à la fois les aspects liés au sérieux de sa gestion budgétaire permettant des investissements de long terme et son rôle de régulation au bénéfice de la trajectoire fixée pour la mise en œuvre des missions de recherche et de formation.

2.1.1 La maîtrise budgétaire

La qualité de la maîtrise budgétaire s'appuiera d'une part sur une politique volontariste de **développement des ressources propres**, avec le déploiement de dispositifs incitatifs, d'autre part sur la **poursuite de la maîtrise des dépenses** (sur les dépenses énergétiques et les frais de mission...). Elle s'appuiera également sur un certain nombre d'outils déjà mis en place tels que la connaissance du coût des activités, pour adapter notamment notre politique de tarification des services, ou d'autres outils encore à développer comme un ensemble de tableaux de bord propres aux composantes, pour accompagner la diffusion de cette nouvelle culture au sein de toutes les structures d'AMU. Au niveau de l'établissement, une évolution des outils de suivi infra-annuel du budget, comme des outils de prospective pluriannuelle sera conduite. L'ensemble sera fondé sur le déploiement d'un **entrepôt de données**, prévu dans le cadre du SDN (Schéma directeur du numérique).

La maîtrise budgétaire devra permettre de dégager les marges nécessaires, notamment par la mobilisation du fonds de roulement de l'établissement, **pour conduire une politique dynamique d'investissements**. La maintenance du patrimoine sera naturellement une priorité, en lien avec la volonté de s'engager dans la **dévolution à Aix-Marseille Université du patrimoine immobilier de l'Etat**. L'exercice de cette nouvelle responsabilité doit s'accompagner d'une stratégie partagée, définie dans le SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière), visant à mieux valoriser le patrimoine transféré tant au niveau de ses usages que de sa gestion.

Cette stratégie partagée pourra intégrer des évolutions dans la répartition des activités entre les différentes structures, pour une meilleure efficacité, en relation avec le plein exercice de cette nouvelle responsabilité.

Cette dynamique d'investissement devra également soutenir en tant que priorité la politique de formation par la création de lieux mieux adaptés aux nouvelles pratiques pédagogiques (salles innovantes, tiers-lieux,...).

2.1.2 Le rôle de régulation

La gestion responsable se traduit également dans **un rôle de régulation** porté notamment par les schémas directeurs précédemment évoqués, qui fixent le cadre dans lequel s'inscrit l'action commune.

2.1.2.a - Ainsi, au niveau de la stratégie en matière de ressources humaines, l'université a défini trois cadres :

- **le cadre porté par le Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH)**

Les actions figurant dans ce schéma directeur doivent en faire l'outil permettant une adaptation fluide à la stratégie d'établissement, en facilitant l'adéquation des ressources aux nouveaux besoins (évolution des priorités, nouvelles modalités d'exercice des missions,...), tout en permettant à chaque personnel de mieux situer son activité et d'identifier les axes et les moyens de son évolution, devenant ainsi l'acteur de son parcours professionnel dans l'université. Ces actions s'articulent

autour de principes, définis après un état des lieux très approfondi, qui structureront la stratégie de moyen terme :

- maintien d'une masse salariale soutenable ;
- rééquilibrage entre les personnels BIATSS et les personnels enseignants, le ratio étant actuellement inférieur à la moyenne nationale ;
- rééquilibrage entre les personnels BIATSS exerçant une fonction de soutien (aux missions) et ceux exerçant une fonction de support, au bénéfice des premiers, pour mieux accompagner les missions de recherche et de formation ;
- repyramidage des emplois BIATSS actuellement marqués par un taux de catégorie C supérieur, là aussi, à la moyenne nationale ;
- équilibre entre jouvence et ouverture de parcours professionnels aux personnels de l'établissement ;
- élaboration d'une stratégie co-construite avec les partenaires EPST.

Les actions mises en œuvre durant le contrat s'articuleront autour de trois ambitions :

- **accueillir et intégrer** (parcours d'intégration adaptés, ...) ;
- **accompagner et valoriser** (observatoire des métiers, offre de conseil en développement de l'organisation, favoriser la mobilité, accompagner la transformation numérique, création de viviers de compétences, identification de parcours métiers et des métiers en émergence...) ;
- **former et développer** (réseaux métiers, correspondants formation, adapter les modalités de formation,...).

Parallèlement, le rôle de régulation en matière de ressources humaines s'appuiera également sur le dispositif « **Bonus masse salariale** » : une partie de la masse salariale libérée chaque année est utilisée sur des projets prioritaires pour le développement de l'établissement (rééquilibrage progressif des potentiels entre composantes, soutien aux plates formes de recherche et soutien à l'innovation pédagogique, rééquilibrage personnels BIATSS/enseignants-chercheurs).

- ***le cadre porté par le Schéma Directeur du Handicap (SDH)***

Par le biais de ce schéma directeur, Aix-Marseille Université s'engage dans une démarche volontariste portant sur quatre axes forts dont l'un est dédié aux personnels en situation de handicap. Cet axe s'inscrit naturellement comme une brique au sein du SDRH (Schéma directeur des ressources humaines). Porté par une convention pluriannuelle avec le FIPHFP, il prévoira des dispositions favorables et incitatives au recrutement de personnels en situation de handicap, facilité par la création de viviers (notamment au niveau des doctorants) ; il intégrera également des actions fortes de sensibilisation et de formation.

- ***le cadre porté par le Plan d'amélioration de la Qualité de vie au travail***

En résonance et en cohérence avec les deux schémas directeurs qui viennent d'être évoqués, ce plan s'inscrit dans la durée. L'objectif visé par ce plan est de « revisiter » le cadre de travail, son organisation, ses modalités de mise en œuvre, tout comme les interfaces entre les acteurs, afin de vérifier que chaque personnel, quelles que soient sa fonction et son affectation, a la possibilité de se situer dans le collectif de travail auquel il appartient, de s'en sentir pleinement partie prenante et d'en maîtriser les modes de fonctionnement. C'est également une affirmation de la volonté de l'université de permettre que le **bien-être au travail** soit le vecteur de l'équilibre entre l'individu et le collectif.

Ce plan porte initialement onze actions structurées autour de quatre objectifs majeurs :

- renforcement du système de prévention ;
- accompagnement des évolutions ;
- accompagnement managérial ;
- régulation du travail.

2.1.2b L'allocation des moyens

Le rôle de régulation se traduira également dans l'élaboration d'un **nouveau modèle d'allocation des moyens aux composantes**, modèle fondé sur des critères objectivés et partagés. Naturellement, l'élaboration de ce modèle s'effectuera en co-construction et sa mise en œuvre s'inscrira dans la durée.

Ce modèle aura vocation à évoluer pour tenir compte progressivement des travaux conduits en matière de connaissance des coûts et de comptabilité analytique.

2.1.2.c Les outils de transformation

Le dernier axe en matière de gestion responsable porte sur la réflexion relative à **l'intégration des nouveaux objets dans le pilotage de l'établissement** : en premier lieu l'Idex, mais également les Ecoles universitaires de recherche, les instituts (instituts Convergence ou à l'initiative de l'université), voire, éventuellement, dans l'avenir, les sociétés universitaires et de recherche. Ces nouveaux instruments créés notamment dans le cadre du PIA, doivent être des vecteurs de développement et d'innovation, tout en étant en cohérence avec la stratégie, la structuration de l'établissement et son mode de fonctionnement.

Afin de veiller à cette cohérence, AMU à l'occasion de la révision de la convention avec Prostimvalor Méditerranée, introduira un comité de surveillance et une périodicité plus fréquente afin de parfaitement fluidifier les échanges d'information. Le même type d'attention sera porté au fonctionnement avec la SATT.

2.2 Le développement d'un nouveau modèle de gestion

L'objectif est ici de développer des actions qui permettront :

- d'une part de passer d'une position de suivi et de constat, notamment en matière financière, à une position d'analyse pour une meilleure prospective ;
- et d'autre part de proposer un modèle de gestion fondé sur l'intelligence collective et la confiance.

2.2.1 Ainsi, des *séances annuelles d'échange* seront organisées avec chaque responsable d'unité budgétaire pour lui permettre de présenter l'analyse de son exécution budgétaire, au regard notamment de son projet présenté en conférence de moyens et des priorités de l'établissement.

2.2.2 Il en sera de même pour la **prise en compte des recommandations** figurant dans les audits internes, en lien avec l'objectif d'amélioration continue.

2.2.3 Déjà évoquée dans l'action portant sur *la création de «Fab'labs»* fondés sur l'intelligence collective, ou la responsabilisation des gestionnaires dans les dispositifs de contrôle en les rendant acteurs uniques dans le domaine les concernant, la gestion dite ici «responsabilisante» vise également à donner à chaque acteur intervenant dans un processus de gestion une marge d'action, mobilisant ses compétences, son savoir-faire, sa capacité d'initiative dans le cadre collectif.

Cela passe en premier lieu par une redéfinition du rôle du « manager», à savoir l'encadrant, quel que soit son statut et le nombre d'agents placés sous sa responsabilité: la rédaction d'une **charte du**

management responsable, prévue dans le plan d'amélioration de la qualité de vie au travail, permettra de préciser les engagements de l'établissement en matière de valeurs à partager (équité, transparence, déontologie...), de pratiques à adopter (réunions d'équipes régulières, capitalisation des expériences...) et de postures à prendre (bienveillance, écoute,...).

2.2.4 La création de communautés professionnelles prévues dans l'action relative aux **réseaux professionnels** au sein du SDRH permettra un partage et une valorisation des bonnes pratiques et une montée en compétences collective, facteurs contribuant à la responsabilisation des acteurs.

2.2.5 Enfin, cette responsabilisation pourra passer par *l'expérimentation du télé-travail*, dont la généralisation sera liée à l'évaluation qui sera faite, sur des bases objectives, de cette première étape expérimentale.

3. L'université, un acteur socialement responsable

L'établissement se veut être lui aussi un acteur responsable, tout d'abord en sa qualité d'employeur, mais également en termes de responsabilité sociétale.

3.1 La mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail

Déjà évoqué, il en sera un premier élément, particulièrement structurant grâce à sa cohérence avec des actions portées dans le cadre du SDRH ou du SDH, par exemple la formation obligatoire de l'encadrement – quel que soit le statut de l'agent concerné - aux techniques de management et à la prévention des RPS. La mise en place **d'un observatoire social** permettra de disposer des outils d'analyse qui, d'une part, alimenteront la réflexion pour faire évoluer les dispositifs de prévention et, d'autre part, viendront renforcer les dispositifs d'alerte déjà en place (cellule de veille socio-professionnelle,...). L'ouverture **d'espaces de dialogue**, centrés sur l'organisation du travail et son amélioration, fera écho au modèle de management responsable porté par l'établissement.

3.2 Le dialogue social

Il sera encore renforcé : à côté des réunions de toutes les instances à un rythme très soutenu, des réunions trimestrielles systématiques de la direction de l'établissement avec chaque organisation syndicale seront mises en place, en lieu et place des réunions tenues jusque-là sur leur demande. De manière plus globale, le plan d'amélioration de la qualité de vie au travail induit, par l'ensemble des dispositifs qu'il inclut, l'affirmation d'une volonté de développement du dialogue au sein de chaque structure interne de l'université.

3.3 La formation de ses personnels

Elle sera un axe transverse fort et structurant pour AMU durant la période quinquennale qui s'ouvre. Le SDRH porte **l'identification de parcours professionnels lisibles** pour chacun et la création de viviers permettant la mise en œuvre de ces parcours. Une formation individualisée, soutenue par l'action de référents formation, sera un vecteur de mise en œuvre et de réussite de telles actions. De la même manière, le plan d'amélioration de la qualité de vie au travail porte dans ses axes un accompagnement managérial renforcé par des actions de formation au format diversifié (ateliers, coaching,...). Le schéma directeur handicap soutient également des actions de sensibilisation au handicap auprès des responsables de structures et des équipes d'une part et des actions de formation des agents concernés pour améliorer le maintien dans l'emploi d'autre part. Du côté des enseignants et enseignants-chercheurs, la nouvelle obligation de formation des nouveaux maîtres de conférences comme le déploiement de nouvelles pratiques pédagogiques voulues dans ce présent contrat représenteront un défi majeur à relever.

3.4 La sûreté des sites de l'établissement

La sûreté fera l'objet d'une vigilance particulière afin de garantir à l'ensemble de la communauté universitaire des conditions de travail conformes aux attentes nouvelles de tous en la matière. Un système de contrôle d'accès par carte homogène sera déployé, ainsi que, chaque fois que cela apparaîtra nécessaire, un système de vidéosurveillance, avec la constitution de PC sûreté sur les campus. En parallèle, une sensibilisation aux pratiques et postures sera mise en œuvre et des actions de formation dédiées organisées. Chaque fois que cela apparaîtra nécessaire au regard des audits de sécurité qui ont été réalisés en 2017, des mesures spécifiques visant à renforcer la sûreté de nos sites seront mises en œuvre.

3.5 la santé et la sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail continueront d'être une priorité de premier plan de l'établissement. A ce titre, les actions majeures qui seront engagées portent sur :

- le **renforcement du réseau des assistants de prévention** afin d'étendre l'évaluation des risques professionnels aux services administratifs ;
- **l'identification et le suivi de l'exposition** aux différents facteurs de risques identifiés des agents affectés sur les postes concernés par ces risques.
- **L'information et la formation des nouveaux personnels** sur cette thématique de la santé et la sécurité au travail seront renforcées, avec l'organisation de réunions dédiées à ce seul sujet, la création de modules de e-learning et l'inclusion dans le futur livret d'accueil de l'université d'une description de l'organisation de la prévention des risques professionnels.

3.6 L'action sociale, culturelle et sportive

L'action sociale et sportive s'impose progressivement comme un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. A ce titre, elle restera un axe fort de soutien et d'accompagnement à l'ensemble des personnels, tout à la fois dans leur vie personnelle et dans leur vie professionnelle, ce qui est un élément constitutif du bien-être au travail.

Aix-Marseille Université confortera son soutien aux personnels dans le domaine des **prestations sociales**, qui seront toutes maintenues d'une part, et pour lesquelles une réflexion sera menée pour en développer de nouvelles afin de répondre à la diversité et à l'évolution des situations individuelles.

Un pont sera fait avec les actions inscrites dans les schémas directeurs, notamment le schéma directeur du handicap, l'action sociale en faveur des personnels en situation de handicap étant un des outils d'aide au maintien dans l'emploi.

L'action sociale est également un ferment de l'ouverture au monde extérieur et peut contribuer à la fédération des énergies et à l'approfondissement du sentiment d'appartenance. Ainsi, au niveau de **l'action culturelle**, les partenariats passés récemment par l'établissement avec les grands acteurs culturels du territoire devront permettre l'émergence ou le renforcement d'actions fortes avec les musées de la région (MUCEM, Musée Granet, Vieille Charité,...) et viser de nouveaux échanges avec les musées nationaux (expositions au Grand Palais, au musée d'Orsay, le Louvre à Lens,...) avec des séances guidées dédiées.

Le développement d'une pratique culturelle, en synergie avec les actions portées par différentes structures internes (comme le SCD par exemple), sera poursuivi et l'organisation de cycles annuels de conférences, destinées à l'ensemble des personnels d'AMU et données par des enseignants chercheurs et chercheurs de l'établissement, sera mise en œuvre pour aborder les grands sujets de société, les avancées scientifiques récentes, l'histoire, le théâtre, Ces nouvelles actions seront menées en coordination entre en SCASC (service commun de l'action sociale et culturelle) et la nouvelle direction de la culture.

En sus des actions qui seront spécifiquement développées à l'attention des étudiants, le **renforcement de l'offre de pratique sportive pour l'ensemble de la communauté se traduira par** la mise en œuvre généralisée du « pack sport » et permettra de dynamiser cette offre de services ; un effort tout particulier sera apporté afin d'en renforcer l'impact au niveau du nombre de pratiquants.

Le service commun d'action sociale continuera d'être un creuset de la cohésion sociale au sein d'AMU en soutenant des actions solidaires et/ou durables, qui pourront être portées par des initiatives des personnels de l'établissement sur chaque site. L'action sociale et culturelle d'AMU devra avoir pour ambition de devenir un critère d'attractivité pour les candidats à un recrutement.

ASSURER LA TRANSITION NUMERIQUE DE L'UNIVERSITE

La stratégie numérique d'AMU visera à répondre, à l'ère du numérique, à la mutation des métiers et des usages dans tous les champs d'activité (formation, recherche, pilotage, gestion financière, RH, documentation, Relations internationales,...). Elle est clairement positionnée comme **un levier pour atteindre les objectifs stratégiques de l'établissement**.

1. Répondre à la mutation des métiers et des usages

Cette stratégie numérique prendra appui sur plusieurs actions engagées dans le contrat précédent et qui seront consolidées. Ses lignes de force seront :

- un **pilotage du numérique à quatre niveaux** : gouvernance d'AMU, conseil d'orientation du système d'information, groupe suivi du déploiement du numérique, groupes projets impliquant tous les acteurs concernés (personnels et étudiants) ;
- **une déclinaison opérationnelle** de la stratégie numérique via un schéma directeur du numérique (SDN) couvrant la durée du contrat ;
- **un accompagnement au changement** qui prenne pleinement en compte la dimension humaine dans la transition numérique.

Dans le futur contrat, le schéma directeur du numérique (SDN):

- s'inscrira dans la continuité de l'actuel SDN mis en œuvre depuis 2015, avec 52 projets inscrits dans un plan de déploiement pluriannuel. Les 30 projets qui n'ont pas pu être finalisés seront déployés pendant la durée du nouveau contrat ;
- intègrera plus de 10 nouveaux projets issus de la révision du SDN effectuée en 2017.

L'ambition du SDN sera d'offrir les meilleurs dispositifs à tous les enseignants, chercheurs, étudiants, personnels administratifs et techniques pour :

- **soutenir l'activité formation** : en favorisant l'innovation pédagogique (CIPE'lab, dispositifs pour l'élaboration de nouveaux types de ressources numériques), en soutenant la formation tout au long de la vie et la formation à distance, en s'impliquant dans le futur SI-formation SICLES,... ;
- **soutenir l'activité recherche** : upgrading du mésocentre, développement d'outils de simplification de la gestion de la recherche, en partenariat avec le CNRS, et dans lesquels AMU est établissement pilote (CAPLAB, GESTLAB),... ;
- **considérer les campus à l'ère du numérique** : haute couverture WIFI, salles de visioconférences, tiers lieux aménagés,... ;
- **communiquer** : nouveau site web, AMU mobile,... ;
- **renforcer le rayonnement et la notion d'appartenance** : réseaux des Alumni et des anciens personnels,... ;
- **communiquer, échanger et travailler de manière collaborative et sécurisée** : amplifier les usages d'AMUbox et d'AMUskype,... ;

- **rendre la gestion et le pilotage plus performants** : nouveau SI-RH avec le déploiement de SIHAM, dématérialisation des processus à des fins de simplification et de fiabilisation, entrepôt de données et outils d'aide au pilotage mieux alignés sur les besoins.

AMU s'engagera dans la mise en œuvre du produit SINAPS afin d'avoir un référentiel des données gage de qualité des données, de fluidification des processus métiers et une **meilleure interopérabilité du système d'information**.

La **politique de sécurité du système d'information (PSSI)** sera renforcée.

La **veille technologique** sera amplifiée pour être en capacité d'intégrer les évolutions technologiques.

Depuis 2012, AMU dispose d'une infrastructure informatique, dite Datacenter d'AMU. Aujourd'hui cette infrastructure héberge les serveurs d'AMU mais aussi le Mésocentre multi-modalités d'AMU (Equip@meso du PIA) qui fournit à la communauté scientifique de l'aire Aix- Marseille et à la région PACA des ressources matérielles et logicielles en calcul scientifique, à travers des modalités de calcul hautes performances (HPC), de calcul distribué (Grille) et de calcul déporté (Cloud). Aix Marseille Université a soumis en septembre 2017 un dossier de **labellisation régionale de son Datacenter**. L'enjeu est de mettre des services numériques performants en HPC (High performance Computing), réseau, données et cloud, **en** mutualisant les infrastructures d'hébergement informatiques sécurisées, à destination des acteurs de l'ESR de l'établissement et de ses partenaires de l'initiative d'excellence A*Midex mais aussi des universités du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée.

2. Accompagner la conduite du changement

Pendant le contrat, un **dispositif de suivi des usages du numérique**, considéré dans la perspective d'une démarche qualité intégrée, sera créé. Il intègrera des travaux de recherche en sciences humaines et sociales sur l'impact de la transition numérique dans l'université.

En raison des transformations organisationnelles et techniques pouvant être induites par le numérique, la conduite du changement sera 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'opèrera par : de l'information au travers des canaux de communication d'AMU et sur des supports variés, des séances d'information/formation sur les campus, des formations au management à l'ère du numérique dédiées aux directions. Sur cet aspect, un lien avec le schéma directeur des ressources humaines et notamment **l'observatoire des métiers en évolution**, sera réalisé.

La transition numérique de l'université, pilotée au plus haut niveau par la gouvernance, sera le fruit d'un **travail collectif, dans le cadre d'un projet global et partagé**.

LE PATRIMOINE : FAIRE PROGRESSER LES CAMPUS VERS LES MEILLEURS STANDARDS INTERNATIONAUX

La stratégie immobilière d'AMU pour le prochain contrat aura pour objectif de faire de son patrimoine une nouvelle ambition pour l'université. En effet, en tant que deuxième budget après celui alloué à la masse salariale, le patrimoine joue un rôle éminemment structurant, mais il peut aussi devenir un **facteur d'efficience, de qualité de service et d'image de notre université**.

Après un contrat consacré à la mise en place d'outils permettant à AMU d'acquérir une bonne connaissance de son patrimoine et une réelle capacité d'en projeter l'évolution, il s'agira pour l'établissement d'initier une démarche visant à **en assurer une gestion dynamique, responsable et responsabilisante**. C'est donc une démarche, prenant en considération l'ensemble des actions nécessaires à la préservation, la modernisation, l'optimisation et la valorisation du patrimoine universitaire qui sera désormais mise en œuvre avec comme nouvelle obligation de concevoir **« l'actif patrimoine » comme une richesse devant participer à la réalisation des autres objectifs et missions de l'établissement**.

Cette nouvelle ambition se développera en sept axes stratégiques qui inspirent et animent le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'établissement et dont l'économie générale est la suivante :

1. Installer l'établissement comme un acteur majeur du territoire

Le nombre et la dimension des emprises immobilières d'AMU, associées à son poids démographique, inscrivent fortement l'établissement dans le tissu urbain et les territoires qui l'accueillent. En conséquence, les réponses à apporter aux questions des **rapports entre l'université, la ville et le territoire** doivent être réfléchies de façon globale et partagée. L'université se doit donc d'être un acteur de la planification urbaine et elle doit s'employer à très régulièrement échanger avec les autres acteurs locaux sur leurs stratégies propres afin **d'assurer une cohérence et une lisibilité de l'action publique territoriale locale**.

2. Utiliser la « dévolution » comme un levier de modernisation de l'action patrimoniale.

L'université mesure désormais clairement les enjeux économiques liés à l'actif immobilier et stratégique mis à sa disposition. Elle a aujourd'hui la conviction qu'il est nécessaire de passer d'une logique d'accumulation ou de préservation de cet actif à une **logique de gestion dynamique et de valorisation de ce dernier**. Toutefois, elle gardera à l'esprit que ces biens immobiliers étant des moyens mis au service de la stratégie de l'établissement, l'objectif de ce dernier doit rester de **servir au mieux ses missions de service public d'enseignement et de recherche** et non de faire de la gestion des actifs patrimoniaux une fin en soi.

Dans cette optique, l'obtention de la dévolution offrira à AMU la possibilité de **développer une stratégie de soutenabilité financière globale incluant ses actifs immobiliers**. Il s'agira donc pour AMU de s'engager dans une démarche raisonnée de « dynamisation des actifs immobiliers » et d'explorer l'ensemble des moyens d'action lui permettant de rénover, **d'optimiser et de renouveler son parc**.

Toutefois, la dynamisation de sa stratégie patrimoniale ne doit pas se réduire au seul arbitrage entre conservation et cession d'actifs. Il s'agira donc surtout pour AMU de définir et de mettre en œuvre des actions susceptibles de **maîtriser les coûts afférents à l'entretien de son patrimoine universitaire, d'accroître sa valeur économique ou sa valeur d'usage et d'augmenter les revenus générés** par une approche renouvelée de l'exploitation du domaine universitaire.

3. Faire de la transition énergétique un enjeu patrimonial majeur.

AMU est un acteur historique de la production et de la transmission du savoir. Elle participe ainsi logiquement à une meilleure compréhension des enjeux sociétaux. **La transition énergétique et écologique** faisant désormais indiscutablement partie de ces enjeux, il s'agira pour l'établissement d'être fortement impliqué sur ces thématiques, avec d'autant plus de conviction que des logiques économiques sous-jacentes invitent également à rechercher des solutions innovantes. En effet, ces solutions peuvent être tout à la fois porteuses de nouveaux partenariats économiques et vectrices d'une transition écologique vertueuse, équilibrée et économe.

AMU souhaite donc s'inscrire de façon encore plus volontaire et ambitieuse dans une démarche de développement durable. Il s'agira donc pour l'université de poursuivre et de renforcer ses actions de **sensibilisation auprès des étudiants**, mais aussi de concevoir des formations nouvelles et de conforter son appui au profit des unités de recherche œuvrant sur ces thématiques.

À ce titre, AMU mettra son patrimoine au service de cette démarche par la **création de process innovants** pouvant intéresser la société civile comme les industriels et par la création de bâtiments démonstrateurs permettant d'accompagner l'action d'entreprises et/ou start-up intéressées par le challenge.

Par ailleurs, les équipes en charge des projets patrimoniaux devront encore plus fortement adopter une méthodologie de projet intégrant **une charte environnementale** ainsi qu'un système de gestion adapté. Il s'agira donc de conforter et de revisiter ses outils en vue d'assurer une meilleure prise en compte de la transition énergétique à tous les niveaux d'intervention. Il conviendra également de compléter et de professionnaliser les équipes dans le domaine du **management énergétique** et de former les acteurs de terrain à l'utilisation des outils de mesure et aux bonnes pratiques en termes d'exploitation de bâtiments de plus en plus complexes.

4. Rechercher une meilleure cohérence de notre gestion patrimoniale et une meilleure visibilité de nos actions immobilières.

L'établissement souhaite développer une politique patrimoniale mieux partagée et plus homogène, en adéquation avec les attentes des usagers et des composantes. Il s'agira donc de **mettre en place des outils de pilotage et des indicateurs de suivi** permettant de valider les effets de cette démarche et de mesurer son niveau d'exécution en vue notamment de réajuster la trajectoire fixée initialement.

Il s'agira aussi de doter l'établissement d'une organisation et des compétences adaptées aux enjeux présents et futurs tels que la dévolution, la transition énergétique ou la valorisation du patrimoine. **L'organisation de la fonction patrimoniale** se devra donc d'être en adéquation avec les objectifs attendus et les moyens mis en œuvre.

L'établissement souhaite s'organiser autour d'objectifs partagés afin de bénéficier de la compétence et des expériences de chacun, le but étant d'accroître l'efficacité opérationnelle et de maximiser les forces en présence. L'université s'emploiera donc à définir, dans le cadre d'une réflexion portée sur la fonction patrimoniale, le rôle de chacun au regard notamment des évolutions métiers attendues,

des potentialités d'externalisation et de la nécessaire maîtrise de la masse salariale. Ces objectifs se devront évidemment d'être clairs et mesurables afin de pouvoir informer la gouvernance, mais aussi les personnels des progrès et performances atteintes.

5. Atteindre rapidement un niveau raisonnable et constant de maintenance et améliorer la sûreté et la sécurité de nos sites

La dimension de l'établissement et sa diversité génèrent une complexité de gestion qu'il importe de parfaitement maîtriser. La fonction patrimoniale est, en effet, actuellement mise en œuvre par plus de 700 personnels qui agissent sur des territoires différents et assurent des missions diversifiées, mais l'établissement se doit aussi de proposer à tous ses usagers et personnels un même niveau de service et de confort, de garantir que les opérationnels de la fonction patrimoniale agissent selon une démarche homogène axée sur la qualité.

C'est dans cette perspective que la fonction de maintenance sera associée à ce que l'on pourrait appeler un « **processus qualité intégré à la stratégie patrimoniale** ». La maintenance peut, en effet, être considérée comme un vecteur et un traceur d'efficience particulièrement performant. Dans cette perspective, la réflexion stratégique d'AMU intégrera la capacité de l'établissement à maintenir et entretenir son patrimoine comme un indicateur central de l'efficience de sa politique patrimoniale.

Toutefois, il conviendra aussi d'identifier les bâtiments où l'effort doit être maintenu et réfléchir sur le devenir des bâtiments dont l'état de vétusté et/ou de fonctionnalité n'est plus en adéquation avec les besoins de l'établissement afin de garantir une cohérence globale au « processus qualité ».

De plus, l'université souhaite décliner sur l'ensemble de son patrimoine **un niveau de sûreté et de sécurité homogène et qualitatif**. La connaissance du parc *via* le relevé des existants et l'élaboration de diagnostics permettent déjà de mesurer des différences en termes de vétusté et de niveau de sûreté, ce qui va permettre de définir des priorités d'action qui seront intégrées dans un programme dédié.

En conclusion, il s'agira **d'intégrer la maintenance, la sécurité et la sûreté au plus tôt dans le processus de projet** afin de garantir la possibilité pour les opérationnels de cette thématique d'émettre un avis éclairé sur les dispositifs et dispositions à prévoir.

6. Concevoir des bâtiments agiles, capables d'évolutions fortes et innover en termes de partenariats avec la recherche.

La capacité à répondre aux évolutions des modalités pédagogiques et d'accueillir de nouveau processus de recherche dans une temporalité adaptée est un enjeu prioritaire de la fonction patrimoniale. En effet, le patrimoine et son adaptation aux besoins des entités accueillies contribuent aux missions de l'établissement, ainsi qu'à la qualité de son image en tant qu'université innovante et moderne.

L'agilité, entendue comme l'adaptabilité des bâtiments universitaires, devient un enjeu face à la nécessité de répondre à des besoins nouveaux et des usages évolutifs. Il s'agira de développer un **modèle d'organisation technique et financier réactif** associé à des équipes opérationnelles à l'écoute et à des arbitrages rapides permettant aux personnes impliquées dans le projet de maintenir le planning.

Toutefois, cette réflexion devra aussi être menée en ce qui concerne la structuration et/ou la restructuration des bâtiments afin qu'ils soient en mesure de s'adapter à des usages nouveaux et multiples.

Autant de défis qui ne pourront être relevés sans l'appui des sciences de gestion et de management, comme des sciences exactes qu'il conviendra donc d'associer dans une recherche interdisciplinaire originale.

7. Intégrer l'objectif de valorisation dans tous les nouveaux programmes et les nouveaux partenariats.

AMU œuvre déjà depuis plusieurs années à la diversification et à l'augmentation de ses ressources avec pour objectif de trouver, entre autres, les fonds indispensables au **maintien de son patrimoine**. Cette démarche devra désormais être complétée par une approche considérant ce même patrimoine comme une origine possible de ressources nécessaires à son entretien, voire comme un actif susceptible de contribuer au financement des autres missions de l'établissement.

À ce titre, et afin de définir précisément le potentiel de ses actifs immobiliers, l'université conduira une étude fine de chacun de ses sites et bâtiments en termes de surfaces, de projets, de ressources et de temporalité. Cette réflexion s'inscrira à court, moyen et long termes et consistera à développer des actions de valorisation ponctuelles (de type « vente ») ou récurrentes (de type « location »), comme des actions visant à **l'optimisation de l'utilisation du patrimoine et l'optimisation des charges d'exploitation ou recherchant le développement de nouveaux services à l'usager** comme la mise en valeur des sites universitaires par des actions de promotion (de type accueil de salons par exemple).

Dès lors, si l'université développe déjà des actions de valorisation (locations des amphithéâtres, accueil de start-up...), il est important qu'elle diversifie également ce type d'actions et qu'elle centralise et homogénéise cette démarche. La connaissance du potentiel valorisable (y compris des services associés) et la mise en place d'outils de gestion partagés permettront, en outre, de développer une stratégie de valorisation qui sera génératrice de nouveaux partenariats avec les opérateurs financiers (Caisse des dépôts et Banque européenne d'investissement) ou économiques.

Aix-Marseille Université s'appuiera sur la structuration et l'excellence de la recherche interdisciplinaire qu'elle a su développer, la pluridisciplinarité et la qualité de l'offre de formation qu'elle a su déployer et renouveler, la capacité d'innovation qu'elle a su créer et entretenir, sur l'assise territoriale solide qu'elle a su construire et enfin sur le formidable potentiel et la richesse que constituent ses personnels, pour mener à bien ses ambitions et conforter son positionnement d'université de rang mondial.

*Mais au-delà de ce projet 2018-2022, AMU souhaite se projeter sur les dix années à venir. En ce sens, AMU confortera la trajectoire qu'elle entend suivre en s'appuyant notamment sur des avis externes tels que ceux du Comité de prospective stratégique, du Conseil stratégique des Alumni et du Board A*Midex.*