

Aix-Marseille Université
Principes fondateurs
d'une université unique

décembre 2009

PRÉAMBULE

Pourquoi une université unique est-elle nécessaire ?

Tout le monde est d'accord : à Aix-Marseille la recherche est d'excellence. Mais elle manque de lisibilité et de visibilité. Riche de l'ensemble des champs de la connaissance, elle est donc particulièrement apte à relever les défis de l'avancée des savoirs, dont chacun sait qu'ils seront de plus en plus intégratifs et donc interdisciplinaires.

Tout le monde est d'accord : à Aix-Marseille l'offre de formation est particulièrement riche, en écho à l'activité de recherche, et de plus en plus en phase avec les besoins d'insertion professionnelle des diplômés et du monde socio-économique. Mais elle manque par trop de lisibilité.

Tout le monde est d'accord aussi pour regretter que cette richesse ne soit pas mieux organisée, mieux valorisée. Recherche et formation sont distribuées entre trois universités. Cette situation crée à la fois des compétitions pour les domaines partagés, des ignorances entre les domaines isolés, qui sont autant de handicaps pour le développement de la connaissance.

Aix-Marseille dispose de l'universalité des champs des savoirs, mais n'en jouit pas pleinement ni autant qu'il serait raisonnable et utile.

Depuis plusieurs années, nombre de laboratoires et de diplômes sont partagés par deux ou trois universités, en sciences surtout. Les relations interuniversitaires, qui se sont organisées ces dernières années notamment avec la création du PRES en 2007, témoignent d'une prise de conscience des difficultés et d'une volonté de rapprochement. Elles ont désormais atteint leurs limites, en termes de logiques et pratiques institutionnelles, de service aux étudiants, de visibilité extérieure. Elles ne sont plus que des pis-aller, allant de la solution d'urgence au replâtrage voire au simple masquage des incohérences. Elles ne pourraient être prolongées sans dommages. Dans le domaine de la formation, elles ont laissé persister des doublons que seule une logique unitaire peut faire disparaître.

Aussi étroite soit-elle, une simple coopération entre trois établissements ne saurait mettre en relief toutes les complémentarités et synergies disciplinaires, ni éviter les phénomènes de concurrence. Elle n'offrira donc pas des conditions satisfaisantes, ni à la concertation préalable, ni à la mise en place d'une offre de formation innovante, adaptée aux attentes professionnelles des nouvelles générations, ni à un affichage cohérent et fort de cette offre renouvelée. Une université unique doit permettre une concertation approfondie entre toutes les disciplines et constituera le cadre adéquat à la création de diplômes originaux. La future offre de formation devra voir fortement s'amplifier le nombre de diplômes intégratifs de plusieurs disciplines actuellement souvent réparties sur plusieurs universités.

L'urgence n'est pas moindre dans le domaine de la recherche, même si elle est en partie masquée par les cotutelles sur les laboratoires et les collaborations entre chercheurs. Il importe d'une part d'améliorer l'intégration au sein des équipes, inévitablement affectée par les différences d'appartenance institutionnelle des enseignants-chercheurs. Plus profondément, la création d'une seule université doit

créer là aussi les conditions favorables à des échanges approfondis entre les disciplines. Il importe enfin de fortifier l'université dans le cadre du futur paysage de la recherche scientifique et dans la perspective des rapports de force qui émergent. Chacun sait en effet que de nombreuses institutions prétendent aux attributions de l'université : les écoles externes et de grands organismes postulent à délivrer des masters et doctorats.

À ces raisons propres au monde universitaires, s'en ajoutent d'autres, externes, de poids certes inégal, mais toujours importantes, et qui peuvent se lire sous forme d'attentes.

C'est d'abord l'attente de nos concitoyens, parents d'étudiants ou étudiants eux-mêmes : une offre de formation lisible, à la fois dans sa structure et dans ses débouchés.

C'est ensuite celle du tissu dit socio-économique, souvent étranger au monde universitaire, qui attend d'abord un interlocuteur clairement identifiable, pouvant engager l'université et devenir ensuite un partenaire dans le cadre de contrats de recherche ou de débouchés professionnels pour les étudiants.

Enfin, une troisième série d'attentes est celle des pouvoirs publics, État et collectivités territoriales. La création d'une seule université permettra de transcender les clivages politiques. Ce projet fait l'objet d'une attente unanime chez tous ceux, État, Région, Conseil général, municipalités, qui souhaitent l'affirmation, sur Aix-Marseille, d'un pôle d'excellence universitaire qui soit une référence au niveau international en même temps qu'une impulsion pour la société et l'économie régionales, s'appuyant sur les deux villes Aix-en-Provence et Marseille.

Pour nos interlocuteurs extérieurs, notre découpage universitaire est soit ignoré, soit perçu comme obsolète ou aberrant. En France même, les découpages universitaires issus de la loi de 1968 sont devenus illisibles, dépourvus de sens, parce que liés à une conception périmée des disciplines scientifiques, voire à des épisodes internes dont on a heureusement perdu la mémoire.

Ce souhait unanime de nos interlocuteurs et partenaires extérieurs de n'avoir qu'un interlocuteur rejoint les exigences propres de l'institution universitaire.

En définitive, à partir d'une qualité scientifique certaine reconnue au site, s'appuyant sur les travaux du Comité d'orientation scientifique interuniversitaire (COS) réuni par les trois universités d'Aix-Marseille au mois d'avril 2006, le constat a été fait que le découpage d'Aix-Marseille Université, fruit d'une histoire complexe et mouvementée, nuit à sa lisibilité et à sa visibilité au plan régional, national, européen et international. Au moment où le paysage universitaire évolue et où les universités françaises sont confrontées au processus de mondialisation et de mise en concurrence comparative, la fusion, qui doit se concrétiser en janvier 2012, s'inscrit dans une volonté de rationalisation de notre paysage universitaire.

Quelles valeurs fondatrices pour l'université unique ?

Aix-Marseille Université sera une communauté de femmes et d'hommes, organisés de façon autonome et assumant en commun une même mission de service public : la création, la transmission et la valorisation des connaissances. L'université créera pour tous ses personnels des conditions et un environnement de travail, permettant à chacun dans son domaine de compétence, de contribuer au mieux à l'accomplissement de cette mission.

Lieu d'une pensée libre, indépendante et ouverte au monde, l'université mettra tout en oeuvre pour faciliter à ses étudiants l'accès à une formation permettant tout à la fois l'acquisition d'une culture académique et leur insertion professionnelle et sociale. L'enseignement dispensé par Aix-Marseille Université visera à former des hommes et des femmes cultivés et éclairés, capables de contribuer au développement social, culturel, politique et économique de la société. Il se conjuguera au passé, au présent et au futur car il ambitionnera la conservation, la transmission et la production de la connaissance pour tous.

La recherche, indispensable au développement de la société, a pour principal objectif de contribuer à la connaissance de l'être humain, du monde qui l'entoure et de leurs rapports. Son exercice suppose la liberté d'entreprendre. « Éduquer » appelle, étymologiquement, une sortie « hors de soi ». Au-delà des personnes, la mission éducative de l'université s'applique à la société elle-même qu'elle a le devoir d'aider à dépasser la réalité immédiate ou à court terme. Dans une société en constante transformation désormais accélérée, l'université, attentive aux attentes sociétales, veillera à préserver ce qui la distingue et la caractérise.

Quel est le chemin parcouru ?

Les trois universités d'Aix-Marseille, l'Université de Provence, l'Université de la Méditerranée et l'Université Paul Cézanne, ont manifesté en juin 2007 leur volonté de fusionner pour créer **Aix-Marseille Université** (AMU). Leurs Conseils d'administration respectifs, maîtres au final du processus de fusion, leur ont donné un mandat de négociation en ce sens.

Les conditions de la réalisation de l'université unique, ont ainsi donné lieu à des réflexions collectives dont il ne faut pas sous-estimer ni l'ampleur ni les résultats. Nous sommes beaucoup plus avancés que nous ne le croyons nous-mêmes. Les instances créées à la suite de la réunion fondatrice du 11 juin 2007 ont été mises en place à partir de l'automne 2007 : groupes stratégiques, groupes opérationnels, comité de suivi, comité de pilotage. Les réunions ont permis une meilleure connaissance mutuelle, humaine et institutionnelle. L'état d'esprit général a toujours été celui d'une volonté d'aller de l'avant dans un climat de vraie cordialité.

Les groupes ont dressé un bilan clair de la situation présente dans leur domaine de réflexion. La plupart ont formulé des propositions d'organisation pour la future institution. Au terme de la première année de travaux, le comité de pilotage a pu soumettre, à l'automne 2008, aux Conseils d'administration des trois universités, un document fixant les orientations majeures de la structuration et de la gouvernance de la future université. Ce document a reçu l'approbation de chacun des conseils.

Il convient de rappeler les grandes lignes des dispositions déjà adoptées.

La première est la création de trois niveaux de gouvernance :

- un niveau central,
- un niveau intermédiaire, celui des secteurs
- un troisième niveau, celui des composantes.

Le second acquis concerne l'organisation administrative, elle aussi structurée en trois niveaux :

- un niveau central,
- un niveau intermédiaire qui sera celui des campus,

- un troisième niveau, identique à celui de la gouvernance, qui sera celui des composantes, UFR, instituts, écoles...

Enfin, le PRES, créé en mars 2007 dans le but d'établir les conditions de la fusion des trois universités, a permis de démontrer l'intérêt d'un travail collaboratif. Le meilleur exemple en a été l'Opération Campus, portée par le PRES et qui a été élu parmi les dix dossiers retenus au plan national.

Quelle ambition ?

Cette **fusion** n'a pas pour objectif de créer la plus grande université française par le nombre d'étudiants qu'elle rassemblera mais elle s'inscrit dans la volonté d'installer sur le site d'Aix-Marseille un établissement d'enseignement supérieur dont la richesse disciplinaire sera unique en France, ce qui lui permettra d'accéder aux tout premiers rangs européens.

Même si chacune de nos universités a ses qualités et sa reconnaissance dans tel ou tel champ disciplinaire, la fusion ne doit pas se traduire par une juxtaposition mais bien par la création d'un nouvel établissement qui a pour ambition de devenir la capitale des savoirs du Sud de l'Europe ouverte sur le monde, notamment dans le cadre du partenariat euroméditerranéen.

En effet, avec la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (**LRU**) et le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (**RCE**), c'est un nouveau type d'université qui doit être créée, autonome, ambitieuse, responsable, exigeante. Un établissement au service des étudiants, de leur formation et de leur insertion professionnelle, au service de la recherche et de sa valorisation, en lien étroit avec les principaux organismes de recherche nationaux et internationaux, avec le tissu socio-économique régional et la société, assurant un service public de qualité.

L'**interdisciplinarité**, facteur essentiel de progrès en recherche et de l'adaptation de la formation initiale et continue à de nouveaux métiers, doit être un des objectifs de l'université unique, facilitant les interactions entre les disciplines réparties dans les trois universités : Droit et Science politique, Santé, Sciences et Technologies, Sciences économiques et Gestion, Arts, Lettres, Langues et Sciences.

Dans ce projet ambitieux, au-delà de la définition des axes stratégiques d'Aix-Marseille Université, il est extrêmement important de s'interroger sur sa gouvernance ou, en d'autres termes, sur la capacité de notre organisation à être performante.

L'université doit ainsi se doter d'instruments de mesure de performance, de dispositifs d'évaluation de la qualité de ses enseignements et de sa recherche et devra développer et renforcer ses partenariats externes.

Tout cela ne peut être envisagé sans une organisation politique et administrative cohérente, sans un renforcement des grandes directions de l'université, sans un pilotage partagé et éclairé.

Il s'agit en quelque sorte de passer d'un modèle organisationnel traditionnel à un modèle entrepreneurial. S'il faut se méfier d'une rupture trop brutale, il faut construire un changement continu, exigeant, sur la base de notre autonomie.

Aix-Marseille Université se trouve ainsi dans une logique de gouvernance devant intégrer d'une part l'administration fonctionnelle de l'établissement et d'autre part les

logiques inhérentes à ses missions, la formation et l'insertion professionnelle, la recherche et sa valorisation.

C'est à partir de ces orientations que nous souhaitons, avant d'inscrire définitivement nos établissements dans la voie de la fusion, préciser les contours d'Aix-Marseille Université que nous nous engageons à construire avec conviction et sans concession.

A L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

A.1 Une organisation politique et administrative responsable

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

A.1.1 Une organisation politique visible

Si l'objectif de l'organisation politique est d'identifier clairement les grands secteurs disciplinaires de l'université et d'assurer la coordination de leurs composantes, elle vise également à favoriser l'interdisciplinarité en faisant dialoguer ensemble les différents secteurs pour construire l'offre de formation et innover en recherche.

- Les secteurs disciplinaires

Aix-Marseille Université s'appuiera sur une organisation en **5 secteurs** : droit et science politique, économie et gestion, arts, lettres, langues et sciences humaines, santé, sciences et technologies, auxquels s'ajouteront les 3 IUT dont l'objectif sera à terme leur regroupement et 1 IUFM. Les 5 secteurs seront chacun composés d'UFR, instituts ou écoles.

- Secteur droit et science politique : 1UFR de droit et de science politique
- Secteur économie et gestion : 1 UFR de sciences économiques et de gestion, 1 IAE, 1 école de journalisme, l'IRT
- Secteur arts, lettres, langues et sciences humaines : 1 UFR
- Secteur santé : 3 UFR : médecine, pharmacie, odontologie et 1 École interne de sages-femmes
- Secteur sciences et technologies : 1 UFR de sciences, 1 OSU n'intervenant au niveau de la formation qu'à partir du master, 1 école d'ingénieurs issue du regroupement de Polytech et de l'ESIL et située à la fois sur Luminy et l'Étoile, 1 UFR STAPS

L'avenir de l'IMPGT sera précisé à l'occasion de la rédaction des statuts d'Aix-Marseille Université.

Un rôle essentiel sera donné aux secteurs dans l'articulation entre les composantes et les organes centraux par la création d'un **vice-président de secteur** proposé par les directeurs et doyens de secteur au président d'université et par ce dernier au Conseil d'administration. Le vice-président aura en charge d'assurer la coordination du secteur, d'animer les relations inter-secteurs et de développer la pluridisciplinarité au profit de la formation et de la recherche. Il sera un membre de la Gouvernance.

- Les composantes

Le niveau de la composante, prévu explicitement par la loi, est un niveau légitime de responsabilité, d'organisation et de mission.

Les composantes auront la responsabilité de l'organisation de la formation initiale aux niveaux L et M et de la formation continue en coordination avec le Service Universitaire de Formation tout au long de la vie. Elles seront constituées en départements de formation, peu nombreux, mais disposant chacun d'une taille critique comparable aux unités labellisées de recherche.

Les composantes participeront à l'organisation et la gestion scientifique dans leur domaine de compétence.

Un dialogue de gestion entre le niveau central et le niveau des composantes associant les départements de formation et les unités de recherche permettra, à partir d'une expression des besoins, à chaque composante de construire annuellement son budget.

La souplesse, l'efficacité du fonctionnement, la gestion politique quotidienne nécessitent une bonne définition des procédures, des outils de gestion communs et performants et un système d'information efficace. La superposition d'espaces différents proposés nécessite un véritable travail qui, bien au-delà de l'organigramme, devra être éclairé par des procédures et des processus de décision précis et transparents.

A.1.2 Une organisation administrative efficiente

La question de la rationalisation, voire de la mutualisation, des fonctions de support constitue un sujet de réflexion pour toutes les grandes organisations publiques et privées. Les enjeux sont triples :

- faciliter les économies d'échelle en rationalisant les processus qui comportent une forte dimension de traitement de masse (par exemple la production de la paie) ;
- procurer des gains qualitatifs en favorisant la professionnalisation des agents sur certaines fonctions ;
- améliorer l'efficacité de l'organisation sur son cœur de métier en concentrant les capacités des services sur les segments essentiels de l'activité.

En effet, même si avant la loi LRU, un mode d'organisation fondé sur le regroupement des agents pouvait déjà être pratiqué sur certaines fonctions, notamment au sein des services centraux, plusieurs éléments de contexte nouveaux se conjuguent désormais pour donner à la question une forte acuité :

- la rareté globale de la ressource humaine sur les métiers émergents au sein des universités, conjuguée à la difficulté actuelle de trouver des viviers capables de fournir des vraies compétences d'expertise en technique de masse salariale, en analyse financière, en gestion patrimoniale et en management des systèmes d'information par exemple, doit conduire à la constitution de plates-formes professionnalisées capables de satisfaire aux standards qualité désormais exigés des gestionnaires.
- dans le cadre du passage aux RCE, la contrainte sur la masse salariale et les emplois d'État et, en corollaire, la nécessité d'augmenter les ressources propres pour pouvoir développer ses activités doivent conduire l'université à consacrer l'essentiel de ses moyens à la mise en œuvre de sa stratégie d'établissement, par conséquent à optimiser la part des ressources allouées

aux fonctions support afin d'en maîtriser les coûts.

Le choix de la répartition des compétences de gestion entre les services centraux, les campus et les composantes devra tenir compte des enjeux suivants :

- identifier les activités qui peuvent être mutualisées ;
- arbitrer sur le modèle d'organisation entre le centre, le campus ou la composante ;
- définir le dimensionnement et le positionnement de la structure mutualisée.

- Les services centraux

Les services centraux de l'université seront constitués de **Directions**.

Celles-ci seront chargées des grandes fonctions transversales que sont en particulier la gestion financière, considérée dans son ensemble, la gestion des ressources humaines et celle du patrimoine immobilier. Les services qui s'inscrivent en appui et en soutien des missions fondamentales de l'université, tels les services d'appui à la recherche ou aux formations, feront également partie des services centraux.

Les directions centrales auront des missions :

- d'animation
- de coordination
- de gestion
- de veille juridique
- de conseil et de mise en œuvre de la politique de l'établissement.

L'objectif principal en matière de partage des compétences entre le centre, les campus et les composantes sera la suppression des doublons, la simplification des procédures, l'optimisation des ressources consommées et la qualité du service rendu.

- Les campus

L'organisation administrative et technique de l'université sera fondée sur un principe de **mutualisation** à l'échelle d'un campus. Cette mutualisation concernera la majorité des fonctions support (finances, marchés publics, patrimoine ou scolarité par exemple).

Cette mutualisation doit conduire à une **masse critique** seule capable d'assurer le niveau de compétence nécessaire pour garantir le professionnalisme indispensable au fonctionnement des facultés, écoles et instituts de notre université et donc en définitive de l'université dans son ensemble.

Ces antennes de campus seront rattachées aux services centraux.

5 campus sont identifiés :

- Aix-en-Provence
- Étoile
- Marseille centre
- Timone
- Luminy

Les sites déconcentrés seront rattachés chaque fois que nécessaire à un de ces 5 campus ou directement aux services centraux.

- Les composantes

Compte tenu des enjeux et des contraintes décrites plus haut, les composantes (UFR, Instituts et Écoles) auront une administration réduite mais avec un **encadrement renforcé**.

Les compétences administratives et techniques qui leur seront dévolues seront de deux ordres :

- Des activités liées au fonctionnement de la composante
 - o Prise en charge de la part administrative des fonctions de pilotage du directeur (contrôle de gestion, analyse) ;
 - o Affaires générales et juridiques de la composante : instances, élections, statuts, conventions ;
 - o Encadrement des personnels BIATOSS (organisation, horaires, évaluation...) ;
 - o Organisation des services transverses à la composante (communication, insertion professionnelle...) ;
 - o Gestion des dossiers sensibles de la composante.
- Des activités liées au fonctionnement général de l'université (avec rattachement au niveau central)
 - o Partie prenante du contrôle interne qui peut y être exercé pour partie ;
 - o Participation, avec les services centraux, aux projets d'évolution administrative et technique de l'université ;
 - o Renforcement du rôle de conseil auprès des directeurs de département de formation ou d'unités de recherche dans tous les secteurs principaux (finances, RH...) ;
 - o Interface permanente avec les antennes de campus et les services centraux, avec un même niveau d'(in)formation.

Pour ce niveau composante, il s'agit beaucoup plus d'avoir une administration de proximité accompagnant les missions des composantes notamment vis-à-vis de leurs étudiants qu'une administration de gestion.

- Des services communs

Des services communs à compétence transversale viendront compléter cette organisation. Ils auront vocation à exercer soit des missions prévues par les textes (documentation, formation tout au long de la vie, médecine étudiante, médecine des personnels, sport, insertion-orientation), soit des missions volontairement confiées sous cette forme (direction des systèmes d'information, direction des relations internationales, action sociale et culturelle, etc.).

L'**autonomie** voulue par l'université et les enjeux qui en découlent devront pouvoir s'appuyer sur une nouvelle relation entre des élus très impliqués et des cadres administratifs et techniques de plus en plus performants.

Les universités ont été régulièrement confrontées à la nécessité de recruter des cadres administratifs et techniques porteurs de nouvelles compétences, à mesure qu'elles développaient leurs activités dans de nouvelles directions (responsable de patrimoine immobilier, responsable de service financier, responsable de service juridique, DRH ou chargé de communication).

Si la montée en puissance de certains de ces « nouveaux métiers » a pu susciter de nombreux débats, force est de constater qu'aujourd'hui plus personne ne remet en cause leur existence et leur intérêt.

Un phénomène équivalent se produit actuellement avec de nouveaux métiers que l'on trouve déjà dans nombre de structures publiques ou privées et qui sont plus directement liés à l'autonomie des établissements et à la montée en puissance de leurs besoins de pilotage (directeur du système d'information, contrôleur de gestion,

producteur de statistiques et indicateurs, responsable qualité [des formations, de la gestion, etc.], auditeur interne ou gestionnaire de masse salariale).

L'exercice des nouvelles missions introduites par les RCE requiert des cadres qualifiés possédant un niveau de compétences peu répandu dans les établissements. Cette nouvelle situation entraînera obligatoirement de nouvelles relations dans le couple « politiques / fonctionnels » dans lesquelles les enseignants-chercheurs seront amenés à exercer encore plus fortement qu'auparavant leur responsabilité en matière stratégique, les aspects opérationnels étant pris en charge par ces fonctionnels spécialistes.

A.2 Un pilotage partagé et éclairé

Le pilotage de l'établissement doit impliquer très largement à la fois les responsables politiques de l'université, des secteurs et des composantes et les principaux responsables administratifs de la structure dans le but d'obtenir une parfaite cohérence dans le fonctionnement de l'établissement. Des instances d'aide au pilotage seront nécessaires à la prise de décision.

A.2.1 Une Gouvernance impliquant les responsables politiques et administratifs de l'établissement

- La **Gouvernance** de l'université s'inscrira dans le cadre de la loi LRU et d'un établissement aux RCE pleinement exercées.

Elle sera constituée des vice-présidents (statutaires, fonctionnels, et de secteurs), de conseillers, du secrétaire général, du directeur des ressources humaines, de l'agent comptable, du chef de cabinet. La Gouvernance se réunira une fois par semaine (pour une réunion de gouvernance) pour traiter des affaires courantes et deux fois par mois pour une réunion stratégique portant sur des dossiers spécifiques.

- Les **chargés de mission** rejoindront cette équipe pour les réunions stratégiques selon les dossiers à étudier.

- Les **doyens et directeurs** des composantes de l'université et le vice-président étudiant se retrouveront une fois par semaine aux côtés des membres de la Gouvernance pour faire un point sur les dossiers en cours et échanger sur les problèmes spécifiques à chaque composante. Ils participeront, au même titre que la Gouvernance, au dialogue de gestion avec d'une part les directeurs d'unités de recherche et d'autre part les directeurs de départements de formation pour définir les moyens humains et financiers affectés aux unités de recherche et aux départements de formation.

Des séminaires de travail de deux jours, réunissant les membres de l'équipe de Gouvernance ainsi que les doyens et directeurs, et permettant des réflexions sur la stratégie de l'établissement, seront organisés deux fois par an.

A.2.2 Des instances d'aide au pilotage

- Un Comité de Prospective stratégique

L'université avec ses missions de formation et de recherche doit s'affirmer comme un acteur incontournable du **développement socio-économique**. Mais pour jouer pleinement son rôle, elle doit partager avec le monde de l'entreprise des réflexions touchant notamment aux formations professionnelles, à la formation tout au long de la vie, à l'insertion professionnelle, à la recherche.

Aussi, le *comité de prospective stratégique* rassemblera une vingtaine de personnalités à la fois du monde socio-économique et académique, qui se réunira trois à quatre fois par an. Ce comité aura pour objectif d'aider la Gouvernance de l'université à construire ses choix stratégiques de développement en liaison avec la réalité économique et sociale de notre site.

- Un Conseil d'Orientation du Système d'Information (COSI)

Il se composera du vice-président **Système d'information**, du directeur du Système d'information, du secrétaire général de l'université, du directeur des ressources humaines, des vice-présidents de l'université ou leurs représentants, du chargé de mission aux TICE, du représentant du Service Commun de la Documentation et du représentant de la Direction du pilotage et du contrôle de gestion ainsi que des doyens et directeurs.

Le COSI aura pour objectif de préparer le schéma directeur du système d'information de l'université en cohérence avec le plan quadriennal. Il prendra en compte les évolutions du système d'information que l'on souhaite pour permettre un pilotage et une cohérence des investissements réalisés au niveau central et dans les composantes en matière d'outils de gestion des contenus pédagogiques et de communication.

- Un Comité d'Orientation de la politique patrimoniale

Le comité d'orientation de la **politique patrimoniale** se composera : du vice-président du CS, du vice-président du CEVU, des vice-présidents des secteurs disciplinaires, des doyens et directeurs de composante, du secrétaire général de l'université, du directeur du patrimoine immobilier.

En prenant en compte l'évolution des besoins des secteurs, laboratoires et départements et en cohérence avec le Contrat quadriennal, le comité d'orientation de la politique patrimoniale aura pour missions :

- de préparer les schémas directeurs d'aménagement patrimonial et immobilier
- d'étudier les chartes environnementales, techniques et handicap
- d'étudier les contrats de performance
- de proposer des réaffectations de surfaces
- d'évaluer le maintien de la qualité du patrimoine dans le temps
- d'évaluer l'usage des espaces affectés aux départements et laboratoires.

A.2.3 Des structures et des outils de pilotage

- Une Direction du pilotage et du contrôle de gestion

Elle sera chargée de mettre à la disposition de la Gouvernance des **outils de pilotage** en créant et faisant vivre des tableaux de bord et des indicateurs dans les différents domaines d'activités de l'université (finances, patrimoine, ressources

humaines, recherche, formation...) permettant une analyse plus précise de l'établissement et assurant une cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes. La direction élaborera et présentera un reporting infra-annuel régulier au président, à la Gouvernance et aux doyens et directeurs. Ainsi l'analyse des données se fera en temps réel et donnera des informations fiables pour une prise de décision adaptée tant au niveau de la Gouvernance qu'au niveau des composantes. Ces données permettront de mesurer, au sens de la LOLF, l'efficacité et l'efficience de l'action conduite par l'équipe de Gouvernance.

Cette direction coordonnera le suivi du Contrat quadriennal en lien avec les directions concernées.

Elle réalisera des études d'opportunité apportant des éléments d'arbitrage (calcul de coûts, benchmark, pluriannualité) en aide à la décision.

Elle assurera la mise en œuvre d'une comptabilité analytique, qui permettra de connaître les coûts réels pour une activité, un projet, un contrat, etc. et, par voie de conséquence, d'augmenter la performance de l'établissement.

Enfin, elle s'assurera de la disponibilité, de la qualité et de la fiabilisation des données en étroite relation avec la DOSI, les directions et les composantes de l'université.

- Une Direction chargée de l'audit interne

Cette direction aura pour mission d'effectuer des **audits** réguliers des activités ou des processus de gestion de l'établissement. Ils s'effectueront soit à la demande du président, soit sur la base d'un programme de travail annuel.

Cette activité indépendante et objective qui donnera à l'équipe de Gouvernance une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apportera ses conseils pour les améliorer, et contribuera à créer de la valeur ajoutée.

Elle aidera l'établissement à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

- Un système d'information permettant un pilotage optimal de l'établissement

Les obligations fixées par la loi LRU en termes de compte rendu budgétaire et de certification des comptes obligent les universités à se doter d'un système d'information dont la mise en œuvre est conditionnée par la rationalisation des processus de gestion induisant elle-même des changements organisationnels et une évolution des modes opératoires.

Par conséquent, le pilotage de l'université devra être facilité par l'**interopérabilité** du système d'information de l'établissement.

Ce dernier devra couvrir toutes les activités de l'établissement (finances, patrimoine, ressources humaines, recherche, formation...) et être compatible avec les systèmes d'information des principaux EPST (CNRS et INSERM).

B LES MISSIONS D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

B.1 Une recherche structurée, évaluée, soutenue, conduite en partenariat avec les grands organismes

La recherche est une des missions régaliennes de l'université. La stratégie de l'établissement doit être affirmée en cohérence avec les grands enjeux nationaux, les forces et les faiblesses du site, l'environnement socio-économique du territoire. Dans ce contexte, tous les moyens doivent être déployés, en accord avec nos partenaires, pour faciliter la vie administrative des laboratoires, et apporter les moyens humains et financiers pour aider à la compétitivité des équipes.

Les travaux du Comité d'orientation scientifique (COS) interuniversitaire font apparaître que le potentiel en recherche des trois établissements est de bonne qualité, avec des secteurs visibles internationalement, voire en position de leaders. Par contre, des évolutions sont nécessaires pour mieux structurer ce potentiel et mieux le valoriser pour l'insérer dans le tissu socio-économique.

B.1.1 Une structuration de la recherche visible et lisible

La visibilité d'une université repose sur la renommée internationale de ses laboratoires de recherche. La structuration de la recherche participe de cette visibilité. Aussi pour Aix-Marseille Université, il est envisagé :

- la constitution, en partenariat avec les organismes de recherche qui sont fortement implantés sur le site, d'**unités** ayant une masse critique de qualité suffisante
- l'identification de **pôles de recherche thématiques** pouvant être transectoriels et rassemblant des unités de recherche d'excellence (notamment celles classées A⁺ ou A par l'AERES) travaillant sur un même thème générique. Ces pôles seront animés par un *Conseil de pôle* qui rassemblera les directeurs des différentes unités constitutives. Le Conseil scientifique examinera les candidatures et fera une proposition au Conseil d'administration. Un coordonnateur de pôle sera proposé à la Gouvernance par le Conseil de pôle avec un mandat en concordance avec la durée du Contrat quadriennal.

L'objectif de cette structuration en pôles sera d'améliorer la visibilité et la lisibilité de la recherche du site en affichant ses domaines d'excellence. Cet affichage devra aussi accroître l'attractivité de notre formation et mieux adapter nos filières au contexte socio-économique.

Le conseil de pôle aura pour mission d'analyser et diagnostiquer les forces et les faiblesses pour assurer l'animation scientifique du pôle dans toutes ses dimensions stratégiques et opérationnelles en cohérence avec la stratégie de l'établissement.

Les laboratoires impliqués dans le pôle pourront après concertation formuler des propositions de profil recherche pour le recrutement d'enseignants chercheurs dans le cadre du BQE ainsi que des propositions d'investissements dans le cadre du BQR. Pour aboutir à une organisation lisible et efficace, le nombre de pôles d'excellence doit être restreint.

B.1.2 Une organisation efficiente de la direction de la recherche et de la valorisation

Il est proposé une organisation à deux niveaux :

- un niveau central (Direction de la Recherche et de la Valorisation – DRV)

La direction réalisera les missions d'animation, de gestion, de veille juridique, de définition, coordination et contrôle des procédures, de conseil et de mise en œuvre de la politique d'établissement, de pilotage et d'aide à la décision.

Elle aura en charge par exemple la préparation et le suivi du volet « recherche – valorisation » du contrat quadriennal, la gestion du conseil scientifique, la prise en charge des relations institutionnelles avec les partenaires.

Elle s'organisera autour de trois activités principales :

- o « administration et gestion de la recherche »
- o « gestion des moyens et des contrats publics »
- o « valorisation de la recherche ».

- un niveau intermédiaire constitué d'antennes déconcentrées de la direction centrale situé sur les campus « géographiques ».

Comme pour la fonction support à la formation, il s'agit ici de coordonner les activités du niveau central et du niveau composante, ainsi que de mutualiser des moyens sur une aire géographique ayant une certaine unité de lieu (quelques exemples de mutualisation : assistance et conseil aux unités, sensibilisation et détection de projets innovants ou encore aide au montage des projets de recherche subventionnés notamment par l'Europe). Ceci permettra de déconcentrer en partie certaines fonctions exercées par la direction centrale et ce au service de l'ensemble des composantes du campus.

L'idée est que ces fonctions déconcentrées soient plus efficaces au plus près de l'utilisateur ou du bénéficiaire, sans reproduire ces services au sein de chaque composante.

B.1.3 Une simplification du fonctionnement des unités de recherche pour une plus grande efficacité

Elle devra permettre de faciliter et simplifier la vie des unités de recherche dans la droite ligne du rapport d'Aubert.

- Dans le domaine financier :

- Délégation globale de gestion avec les EPST.
- Délégation de signature du président aux directeurs d'unités pour l'engagement de leurs crédits.
- Attribution d'une carte « affaires » à tous les directeurs d'unité pour le règlement par exemple d'achats en ligne, de dépenses de restauration...
- Attribution d'une carte achats.
- Frais de mission : remboursement aux frais réels.

- Création d'une unité budgétaire « recherche » qui regroupera la totalité des crédits des unités de recherche permettant ainsi de fluidifier la limitativité des crédits entre les trois masses, fonctionnement, salaires et investissement.
 - Instauration d'un dialogue de gestion entre la Gouvernance étendue aux directeurs de composante et aux directeurs d'unité de recherche sur les moyens humains et financiers.
- Dans le domaine des marchés :
- Application de l'ordonnance du 6 juin 2005 qui offre une souplesse des achats par rapport au Code des Marchés, notamment sur les seuils et les procédures.
 - Extension à toutes les familles d'achat (sauf sur décision contraire du président pour raisons technique, économique ou financière).
 - Utilisation de la plate-forme de publicité du CNRS : PUMA.
 - Choix du prestataire et signature des marchés par le directeur d'unité pour les familles d'achat n'excédant pas le seuil fixé par les textes en vigueur.
 - Utilisation des plates-formes du CNRS : aide à l'achat et outil de mise en concurrence.
- Dans le domaine du système d'information :
- Choix d'un logiciel commun avec le CNRS.
- Dans le domaine du pilotage :
- Un « Contrat de service » avec les unités de recherche en délégation globale de gestion par l'université qui sera discuté et établi avec les partenaires.

B.1.4 Un directoire de la recherche pour aider à orienter les décisions stratégiques

La recherche est affaire de spécialistes ; aucune instance de l'université ne peut tout maîtriser et tout connaître à une période où les connaissances s'acquièrent à une vitesse vertigineuse. Afin d'orienter au mieux la **stratégie** de recherche de notre université, en cohésion avec celle des autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site, un **directoire de la recherche** sera mis en place et s'appuiera sur des experts reconnus internationalement pour aider la Gouvernance aux meilleurs choix politiques et stratégiques. Le directoire proposera une stratégie de recherche de l'Etablissement et effectuera le suivi des décisions prises.

Ce directoire sera un organe d'évaluation, d'instruction et de proposition des dossiers de recherche à soumettre à la présidence et aux conseils statutaires de l'établissement. En particulier, il pourra donner son avis sur l'opportunité de créer des plates-formes technologiques, d'implanter des équipements lourds et semi-lourds, de restructurer des équipes de recherche et d'y affecter des moyens adéquats.

B.1.5 Le Comité d'Orientation Scientifique (COS) pour une évaluation externe

Tous les quatre ans, un an avant l'élaboration du Contrat quadriennal, Aix-Marseille Université réunira un **COS**. Cette expertise internationale permettra de préparer au mieux les orientations de la recherche qui seront proposées dans le Contrat quadriennal. La composition du COS d'une quarantaine de personnes sera proposée par le directoire de la recherche au président.

B.1.6 Un soutien financier et humain pour développer la stratégie d'excellence

- Soutien financier

- La dotation globalisée de la recherche permet à l'université de conduire sa propre politique, les dotations de fonctionnement des unités seront faites selon des critères de performance clairement établis par le Conseil scientifique s'appuyant sur des évaluations nationales notamment de l'AERES et approuvés par le Conseil d'administration.
- Les frais liés aux infrastructures seront assumés par l'université et ne seront pas imputés sur la dotation de fonctionnement des unités de recherche.
- Le Bonus Qualité Recherche (**BQR**), le **préciput ANR**, et un **Fonds d'Intervention** pris sur le budget propre de l'université seront des sources de financement conséquent entièrement dédié aux unités de recherche sur appels à projets évalués par le Conseil scientifique et le Conseil d'administration.

- Soutien en personnel

- Le Bonus Qualité Emploi (**BQE**)

Chaque année, 20 % des emplois disponibles seront sanctuarisés pour être affectés pour l'activité de recherche aux unités les plus performantes ou pour le soutien à l'implantation de nouvelles thématiques notamment pluridisciplinaires.

L'évaluation des demandes sera faite par le Conseil scientifique et le Conseil d'administration.

- Chaque unité de recherche de taille critique suffisante devra être dotée au moins d'un personnel de catégorie A pour en assurer la gestion administrative, chaque fois que la gestion financière sera entièrement assurée par l'université selon les principes de la délégation globale de gestion, mise en place en partenariat avec les organismes de recherche.

B.1.7 Une formation à et par la recherche au sein d'un collège d'écoles doctorales

Incontournables dans la formation à et par la recherche, les écoles doctorales doivent tenir compte aussi d'autres missions qui leur sont désormais confiées, plus particulièrement l'insertion professionnelle des docteurs. Les écoles doctorales seront regroupées au sein d'un **collège doctoral** dont les missions doivent être clairement définies :

- Harmoniser et uniformiser autant que possible les méthodologies et les procédures à appliquer dans la formation doctorale pratiquée par les écoles doctorales constituantes, tout en respectant les spécificités disciplinaires. Dans ce but, la charte commune des thèses doit être fidèlement respectée.

- Mutualiser les moyens humains, techniques et financiers dédiés au fonctionnement des écoles doctorales au sein du collège doctoral. Ce collège doctoral doit se concentrer sur ses missions, sur l'administration et la gestion de ses ressources affectées, au service de plus de 3 000 doctorants, en relation avec les directeurs des écoles doctorales, des coordonnateurs des pôles de recherche et la Gouvernance afin de jouer pleinement son rôle de formateur des futurs cadres de haut niveau pour la recherche et le monde socio-économique.

B.1.8 La Cellule Europe, une aide d'ouverture à la recherche internationale

Les chercheurs regorgent de projets d'envergure internationale. Ils ont besoin d'être aidés et soutenus ; c'est pour cela que sera créée la **cellule Europe**, rattachée à la Direction de la recherche.

La cellule Europe développera les missions suivantes :

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

Enfin, il ne faut pas négliger le rôle fédérateur de la cellule Europe au service de l'université (guichet unique pour tous les projets à dimension européenne – PCRD, DG Santé, ENPI, FEDER –, liaison avec les partenaires EPST, travail de veille administrative et juridique).

B.1.9 Une politique de transfert de technologie et de valorisation

L'organisation et le renforcement des activités de valorisation de la recherche dans les universités sont aujourd'hui incontournables et stratégiques. Ces activités se déclinent entre la création d'activités de **valorisation** (transfert de technologie et création d'entreprises) et le développement des partenariats de recherche. Elles constitueront donc un axe majeur d'Aix-Marseille Université et devront s'organiser à travers un service propre, au sein d'une Direction de la recherche et de la valorisation, piloté par un vice-président délégué à la Valorisation, rattaché au vice-président Recherche.

Le vice-président délégué à la Valorisation aura en charge de mettre en œuvre la politique définie par l'établissement en matière de valorisation et la coordination de l'ensemble des structures concernées. Une charte de la propriété intellectuelle définira l'ensemble des objectifs d'Aix-Marseille Université.

Les principaux objectifs sont :

- Sensibilisation des enseignants-chercheurs, doctorants et personnels aux enjeux de la propriété industrielle et à la valorisation de la recherche, et détection des projets et compétences valorisables dans les laboratoires. Ces missions nécessiteront l'implication d'ingénieurs de recherche spécialisés en propriété industrielle.
- Transfert de technologie : un comité, proposé par le président de l'université, (composé d'experts internes et externes) sera chargé d'évaluer les demandes de brevet. Des ingénieurs Transfert de technologies auront pour mission l'assistance à la rédaction et au dépôt de brevets en relation avec les cabinets spécialisés, et la recherche de partenaires en vue de la concession de licence. L'ensemble de ces opérations sera réalisé en partenariat étroit avec la structure VALORPACA.
- Création d'entreprises innovantes : les ingénieurs Transfert de technologies auront également pour mission d'inciter les enseignants-chercheurs à la création d'entreprise, s'il est opportun de le faire. Les incubateurs actuels IMPULSE et BELLE de MAI prendront ensuite le relais dans le cadre de l'aide à la création et pour la recherche de porteurs de projet et de partenaires financiers.
- Relations avec les entreprises : une cellule spécifique, mise en place par le président de l'université, aura en charge d'assurer le lien avec le monde socio-économique, en partenariat étroit avec la ou les fondations de l'université, le dispositif d'insertion professionnelle, la Formation continue et les pôles de compétitivité.

En ce qui concerne la gestion des contrats de recherche :

- La gestion des contrats publics sera confiée à l'établissement en tant que tel à travers sa direction de la recherche et de la valorisation.
- La gestion des contrats de recherche privés et des contrats européens sera déléguée à une SAS filiale de l'université, qui agira au nom et pour le compte de l'université sous le contrôle de la direction de la recherche et de la valorisation.

Les activités de la direction de la recherche et de la valorisation s'organiseront notamment autour de la négociation et de la gestion des contrats publics et conventions de recherche, et des prestations réalisées par certains partenaires institutionnels.

Les principales activités de la filiale concerneront essentiellement les négociations des contrats privés et européens, les conventions de recherche et les prestations réalisées avec le secteur privé ou certains partenaires institutionnels. Elle s'occupera de l'assistance au montage de ces projets, de leur coordination, de leur gestion financière.

De plus, la filiale devra mener, en partenariat avec Valorpaca, toute la valorisation (propriété industrielle, brevets, licences...) de l'ensemble des contrats de recherche de l'établissement.

La Direction centrale de la recherche et de la valorisation sera mise en place avec des antennes sur chaque campus.

B.2 La formation : du transfert de connaissances à l'acquisition de compétences pour une insertion professionnelle réussie

Afin de répondre à sa mission de formation, l'université devra mettre en œuvre une formation équilibrée, efficiente, performante, et qui satisfasse aux contraintes :

- du transfert des connaissances académiques du plus haut niveau possible
- et d'une formation professionnelle répondant au mieux aux besoins du monde socio-économique.

B.2.1 Une offre de formation visible et lisible, maîtrisée, pertinente, efficace, innovante, internationale

- Visible : à l'instar des unités pour la recherche, des départements devront structurer la formation dans chaque composante. Ils seront constitués selon une logique thématique, disciplinaire ou de cycles et contribueront à renforcer l'organisation et la gestion de l'offre de formation.
- Lisible : dans le cadre d'Aix-Marseille Université et de ses nombreux sites d'enseignement, une simplification de la carte des licences et des masters apparaît indispensable. Il conviendra de réaliser une expertise fine de l'existant, des besoins disciplinaires réels et par sites, pour une construction rationnelle de l'offre de formation notamment vis-à-vis des étudiants, tout en n'oubliant pas une réflexion précise sur la proximité.
- Maîtrisée : une organisation des matières et des spécialités doit tenir compte des ressources disponibles et des effectifs étudiants.
- Pertinente : l'offre de formation doit s'appuyer sur des bilans : le nombre d'inscrits par spécialités, les taux de réussite, l'évaluation des enseignements et pour les diplômes en création sur une étude de marché précise.
- Efficace : une mutualisation des unités d'enseignement par la mise en place de départements de formation et par une ingénierie pédagogique adaptée permettant, pour un parcours donné, d'utiliser les compétences d'un parcours et/ou d'une discipline voisins.
- Innovante :
 - o en concevant des formations transversales impliquant plusieurs secteurs de formation et répondant à des besoins sociétaux émergents. Ainsi en est-il de thématiques comme l'environnement porté par l'OSU Pythéas, l'énergie, qui feront appel aussi bien aux connaissances techniques, juridiques, économiques, médicales et qui ne pourront être performantes que si l'on utilise l'ensemble des forces de la communauté en matière de formations étroitement liées à la recherche ;
 - o en initiant dans un certain nombre de domaines un rapprochement et la création de filières communes avec les écoles et grandes écoles du site. Dans la perspective initiée au plan national d'un rapprochement et d'un cadre commun entre universités et écoles, Aix-Marseille Université devra ainsi approfondir et diversifier sa coopération avec par exemple

des institutions aussi importantes sur le site d'Aix-Marseille que l'Institut d'Études Politiques ou l'École Centrale.

- Internationale : la valorisation internationale des formations doit permettre à Aix-Marseille Université de s'inscrire en premier lieu dans un espace européen mais aussi dans un espace international en développant une lisibilité et attractivité sans précédent par la richesse de son offre de formation. Outre le développement des conventions de partenariats c'est surtout le développement des outils favorisant le cadre européen des formations (labels européens, annexes descriptives au diplôme...) qui permettra à l'étudiant de constituer son euro-pass. L'internationalisation doit permettre à nos étudiants de réaliser leurs études à l'étranger mais aussi à rendre attractive pour les étudiants étrangers notre offre de formation. Cela ne pourra se faire sans un effort marquant de l'apprentissage et de la spécialisation en langues étrangères pour nos étudiants et en FLE pour les étudiants étrangers dans le cadre d'une structure entièrement dédiée aux langues étrangères qui travaillera en étroite lien avec les services de langue déconcentrés.

B.2.2 Une organisation bien définie de la Direction des études et de la vie étudiante et des scholarités

Il est proposé une organisation à trois niveaux :

- Un niveau central (Direction des études et de la vie étudiante – DEVE)

La direction réalise les missions d'animation, de gestion, de veille juridique, de définition, coordination et contrôle des procédures, de conseil et de mise en œuvre de la politique d'établissement, de pilotage et d'aide à la décision.

- Un niveau intermédiaire constitué d'antennes déconcentrées de la direction centrale situé sur les campus « géographiques » au nombre de 5.

Il s'agit ici de coordonner les activités du niveau central et du niveau composante, ainsi que de mutualiser des moyens sur une aire géographique ayant une certaine unité de lieu (un exemple de mutualisation : les inscriptions administratives). Ceci permettra de déconcentrer en partie certaines fonctions exercées par la direction centrale et ce au service de l'ensemble des composantes du campus.

L'idée est que ces fonctions déconcentrées soient plus efficaces au plus près de l'utilisateur ou du bénéficiaire, sans reproduire ces services au sein de chaque composante.

- Un niveau composante (UFR, École ou Institut)

Ce niveau sera chargé de l'ensemble des missions de proximité avec les étudiants. Il devra réaliser, entre autres, en relation directe avec les enseignants, les inscriptions pédagogiques, l'organisation des examens et des concours, la collecte et la diffusion des résultats.

Un tel schéma permettra aux composantes de se recentrer sur leurs missions essentielles à savoir la formation et la recherche, par un service de proximité réelle avec les étudiants et les enseignants, la majorité des actes de gestion se réalisant au niveau intermédiaire (campus) ou central.

B.2.3 Un dialogue de gestion avec les directeurs des départements de formation

Il sera instauré un dialogue de gestion entre la Gouvernance étendue aux directeurs de composantes et les directeurs de départements de formation sur les moyens humains et financiers nécessaires au fonctionnement des départements.

B.2.4 Un soutien significatif en personnel

À l'instar du secteur de la recherche, des emplois vacants d'enseignants et d'enseignants-chercheurs seront sanctuarisés pour être redéployés vers les disciplines particulièrement et durablement sous-encadrées et à haut potentiel d'insertion, lors de chaque campagne de recrutement.

B.2.5 Une lutte contre l'échec

Cette lutte contre l'échec concernera prioritairement le niveau L en activant le plan licence et en renforçant la liaison « secondaire-supérieur » afin que les lycéens puissent se projeter assez tôt vers le monde universitaire. L'université devra aussi attirer dès le L1 les meilleurs bacheliers en augmentant les places ouvertes dans les classes préparatoires universitaires.

La lutte contre l'échec en premier cycle se déclinera :

- en une série de procédures qui démarrent dès le lycée et qui se prolongent tout au long du parcours licence :

- L'accès aux licences étant non sélectif, il est important que les futurs étudiants aient une bonne connaissance de l'offre de formation et des études à l'université, les **procédures d'information et d'orientation** sont mises en œuvre dans ce but.
- L'amélioration de la réussite de nos étudiants requiert au préalable la mise en place de **procédures de diagnostic** permettant d'identifier pour chaque étudiant d'éventuelles difficultés dans des champs de compétences et/ou de connaissances considérés comme essentiels.
- Les étudiants repérés peuvent ainsi par la suite bénéficier d'un suivi adapté grâce à la mise en œuvre de **procédures d'aide** plus individualisées. Puis éventuellement ils pourraient bénéficier d'une **procédure de réorientation**.
- Enfin ces mesures ne sauraient se dérouler sans évaluation : des **procédures de suivi** sont également prévues.

- par une pédagogie renforcée : enseignements par petits groupes ; tutorat d'accompagnement ; pédagogie par projet

- par une offre de parcours qualifiants : certifications en langue étrangère ; certification informatique et internet ; UE transversales et d'ouverture

- par la mise en place d'enseignants référents.

B.2.6 L'insertion professionnelle, une priorité de l'établissement

L'insertion professionnelle doit bien évidemment passer par une offre de formation en adéquation avec le marché de l'emploi et par la généralisation dans les nouvelles maquettes d'habilitation des diplômes de l'introduction de modules de connaissance du monde de l'entreprise et des métiers. Notre université doit s'engager dans le développement raisonné des formations professionnelles comme les licences professionnelles mais aussi les masters professionnels. Ces formations s'appuient désormais sur des outils, que l'on peut qualifier de classiques, de l'insertion professionnelle (alternance, apprentissage, contrat de professionnalisation, contrat de doctorants conseil, développement des structures telles que Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle.). La performance de nos formations implique que l'université unique renforce le travail aujourd'hui – obligatoire – de réalisation et d'utilisation des fiches RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles), des ECTS, du supplément au diplôme (SD) et une offre de formation fondée sur la démarche compétences « qui s'inspire des méthodes du monde professionnel et vise l'acquisition de savoir-faire ». Pour cela un guide « référentiel emploi compétences » de chaque filière sera créé.

L'accompagnement à l'**insertion professionnelle** doit être envisagé comme un parcours éclairé et construit pour l'étudiant :

- depuis son choix d'accéder à l'université : renforcement des passerelles secondaire-supérieur (dispositif orientation active et admission postbac rationalisé sur la base de l'expérimentation Hirsch notamment et exploitation des enquêtes d'insertion professionnelle)
- à sa diplômation et son accompagnement vers le premier emploi : sensibilisation de l'étudiant au milieu socio-économique par un ensemble de dispositifs partagés :
 - o ateliers professionnalisants inclus dans les maquettes de formation et dispensés par des intervenants impliqués dans le monde socio-professionnel
 - o rencontres avec les professionnels lors de stages rendus obligatoires dans les cursus de formation pour tous les étudiants, à l'occasion des forums emploi ciblés sur l'offre de formation de l'université et les attentes du marché et dans le cadre de simulations d'entretien d'embauche avec les entreprises partenaires
 - o construction d'un projet professionnel personnalisé avec les conseillers en formation et en insertion et d'un bilan de compétences
- en passant par une appropriation de l'identité et de la culture d'établissement grâce à la mise en place d'un annuaire des anciens (**réseau social** privilégié pour assurer l'interface avec les jeunes diplômés et les anciens devenus des professionnels confirmés et des partenaires potentiels de l'université).

Le pilotage de cette mission sera assuré par un vice-président délégué à l'insertion professionnelle placé sous l'autorité du vice-président du CEVU. Une **plate-forme d'insertion professionnelle** sera mise en œuvre, transversale entre les missions d'information et d'orientation traditionnellement dévolues au Service universitaire d'information et d'orientation (**SUIO**) et la mission d'accompagnement à l'insertion professionnelle nouvellement attribuée au Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (**BAIP**).

Cette organisation suppose une déclinaison par campus géographiques pour assurer un maillage complet et une proximité essentielle auprès des étudiants à deux niveaux :

- antennes de campus : lieux conviviaux et attractifs dotés d'outils modernes d'accompagnement et animés par des professionnels de la formation et de l'insertion
- composante : désignation de référents insertion professionnelle (RIP), enseignant et administratif, qui contribuent à diffuser la politique de l'établissement au cœur des formations et des composantes.

Des outils modernes et harmonisés de communication, de gestion et de suivi doivent être mis en œuvre pour assurer le succès de cette mission : site web interactif, gestion des conventions de stages en ligne, production de statistiques, annuaire des anciens, guides des métiers, diffusion d'offres d'emploi et de stages automatisée.

B.2.7 L'université, un acteur majeur de la formation tout au long de la vie

Rendre effective, dans notre université, cette prise en charge de la FTLV ne se résume pas à la seule formation continue. Elle suppose la construction d'un dispositif global offrant à toute personne, un accès à l'université à tout moment de sa trajectoire personnelle et professionnelle, en lui garantissant la validation de ce qu'elle aura appris en dehors de l'université dans d'autres dispositifs de formation en France et à l'étranger, en formation initiale et continue ou par son expérience personnelle ou professionnelle. Cela nécessitera une nouvelle organisation concernant la mixité du public étudiant et adulte. La **formation continue**, la **validation des acquis de l'expérience**, la mise en place de **formations courtes qualifiantes** sont des actions que l'université s'attachera à développer. Ces actions sont en effet pour les étudiants, pour les salariés, pour les chercheurs d'emploi, essentielles, l'université devra y prendre toute sa place.

Cette mission primordiale devra être assurée par un vice-président délégué ou un chargé de mission auprès du vice-président du CEVU.

Pour cela, une structuration politique, administrative, financière et pédagogique doit être mise en place.

- Structuration politique

- Le service commun sera piloté par un directeur, assisté par un directeur adjoint ;
- Un comité de pilotage (directeurs de formation continue, responsable financier, un référent par secteur) sera chargé de construire l'organisation de la formation continue, de la proposer au conseil consultatif et d'en assurer la mise en œuvre dans les secteurs ;
- L'organisation de la formation continue et sa mise en œuvre (utilisation des moyens) seront soumises à l'approbation d'un conseil consultatif de la formation continue où seront représentés la Gouvernance, les secteurs, les agents, les partenaires sociaux et professionnels ;
- Les orientations et procédures seront soumises à l'approbation du Conseil d'administration de l'université.

- Structuration administrative
 - Guichet unique d'inscription sur deux sites principaux (Marseille et Aix) et des sites secondaires (Gap-Digne) ;
 - Gestion de la validation des acquis professionnels (VAP), de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et des formations courtes qualifiantes ;
 - Centralisation du premier accueil et de l'aide à l'orientation des stagiaires ;
 - Centralisation des actes administratifs (conventions, contrats, primes : articles 6 et 7, enquêtes et bilans).

- Structuration financière :
 - Centralisation des recettes de formation continue et ventilation vers les destinataires. Les composantes assureront les engagements pour un fonctionnement opérationnel. Un seul niveau 2 par secteur (le niveau 2 étant rattaché au budget formation continue du service commun de l'université). Le service commun consolidera et assurera le bilan comptable et financier de l'université. Il disposera d'une visibilité des engagements du niveau 2.
 - Gestion de la validation des acquis professionnels (VAP), de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et des formations courtes qualifiantes.

- Structuration pédagogique :
 - Le service commun impulsera les actions de formation continue au niveau des secteurs et des composantes. Une équipe sera en charge de l'ingénierie pédagogique par secteur ;
 - Les composantes mettront en œuvre l'offre de formation adaptée aux publics formation continue.

B.2.8 L'amélioration de la qualité pédagogique en point de mire

- L'établissement s'attachera à mettre en place une **évaluation** de toutes les formations et des enseignements, sur la totalité des secteurs de formation. Ainsi, une Cellule Évaluation des formations et des enseignements (CEFE) sera mise en place au sein de la DEVE et disposera de moyens suffisants pour répondre dans les meilleurs délais aux objectifs fixés.

- Des projets pédagogiques innovants seront, après évaluation par le CEVU, soutenus financièrement chaque année au travers d'un **Fonds d'intervention** doté significativement.

B.2.9 Un soutien à la formation à distance et au développement des services numériques pour les usagers

La plate-forme e-cursus à Aix-Marseille Université (eCAMU) offrira aux étudiants et aux enseignants des services numériques pour la pédagogie, de nouveaux outils basés sur les **TICE** tels que le podcast et les salles de cours virtuelles pour favoriser la mobilité des étudiants, améliorer la souplesse des parcours pédagogiques et

augmenter l'efficacité de l'appropriation des connaissances. Ce sera un atout considérable pour la formation tout au long de la vie.

B.2.10 Un annuaire de la formation

L'offre de formation d'Aix-Marseille Université sera très importante, extrêmement riche et variée. Une vision précise et complète de cette offre par les acteurs sur le terrain est difficile. Pour remédier à ce manque, il est proposé de créer une instance **d'expertise et de prospective**. Le annuaire de la formation tient à jour un état des lieux et une évaluation des formations en cours de contrat. Il élabore des préconisations tant en termes d'évolution de la carte de formation de l'université qu'en termes d'ingénierie et de pratiques pédagogiques, en vue notamment de la construction du volet pédagogique du contrat quadriennal suivant. Il rend compte régulièrement de ses réflexions devant le CEVU de l'université.

B.3 Des services et des actions pour accompagner la vie des étudiants

L'établissement mettra **l'étudiant au cœur du dispositif** universitaire afin qu'il soit acteur de sa formation mais aussi de la vie sociale, sportive et culturelle. Cette politique s'appuiera sur des structures, des outils, des actions :

- Un chargé de mission à la vie étudiante secondera le vice-président CEVU sur les thématiques dédiées à la vie étudiante.
- Le vice-président étudiant, membre de la gouvernance, assistera à la Conférence des doyens et des directeurs.
- Création du Bureau de la Vie Étudiante (BVE), dirigé par un responsable administratif en collaboration étroite avec le vice-président étudiant, avec des moyens financiers et un personnel dédié, et avec la création d'antennes locales. Les moyens alloués permettront au BVE d'être une véritable instance étudiante au sein de l'université, permettant d'instruire et de discuter toutes les problématiques de la vie étudiante.
- Mise en place d'une charte des associations permettant un meilleur lien entre l'université et les associations et un meilleur recensement de ces dernières. Une charte de bonne conduite mutuelle entre l'université et les associations étudiantes devra être signée par les deux parties.
- Mise en place d'une charte d'utilisation du Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE) pour le financement des projets étudiants.
- Renforcement de la formation des étudiants élus, qui se veut de plus en plus approfondie suite aux demandes des étudiants.
- Validation de l'engagement étudiant par des unités bonifiées ou créditées.
- Développement des services numériques : annuaire, messagerie, agenda privé, accès aux bibliothèques, à la plate-forme d'enseignement à distance, wifi, partenariat avec l'opération « MIPE » (un portable pour un euro).
- Développement de l'emploi étudiant par l'augmentation des contrats étudiants visant notamment à renforcer le tutorat.

- Développement de la proximité de la médecine préventive auprès des étudiants.
- Extension des horaires des bibliothèques universitaires pour mieux répondre aux attentes des étudiants.
- Développement de la pratique sportive.
- Extension des fonctionnalités de la carte à puces multi-services (culture, transport...).

Cette vie étudiante dans Aix-Marseille Université sera organisée et facilitée par la mise en place, sur les 5 campus, de **cœurs de campus** où les étudiants auront à leur disposition les services utiles à une insertion universitaire réussie.

C LES MOYENS AU SERVICE DES MISSIONS D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

C.1 Une politique en matière de ressources humaines au service de la formation et de la recherche

Aix-Marseille Université bénéficiera d'un **potentiel humain exceptionnel**. Sa politique de ressources humaines aura pour objectif d'optimiser, de développer et de valoriser ce potentiel, mettant à profit les outils donnés par les RCE pour répondre aux enjeux de l'Université de demain. Ambitieuse, innovante, cette politique s'appuiera sur une **gestion performante et professionnelle**.

L'université s'efforcera d'offrir à l'ensemble de ses personnels des conditions optimales de travail, aussi bien au plan professionnel que social, culturel et éducatif. Pour autant, elle se devra d'exiger de tous, un niveau d'implication professionnelle permettant de répondre de manière satisfaisante aux missions d'un établissement dont le niveau de performance sera comparable aux plus grandes universités européennes, dans les domaines de la formation et de la recherche.

C.1.1 Une organisation de la gestion des ressources humaines efficiente

Elle s'appuiera sur le schéma : Direction des ressources humaines centrale/Antenne de campus/UFR, en veillant à éviter les redondances, tout en assurant avec un haut niveau de professionnalisme l'ensemble de ses missions, dont le contour est en profonde évolution avec l'exercice des RCE.

- La DRH centrale

Ses principales missions se déclineront selon quatre axes principaux :

- Pilotage de la politique RH définie pour l'établissement par sa Gouvernance et ses instances ;
- Gestion des personnels, individuelle et collective, y compris la centralisation des opérations de paye ;

- Pilotage de la masse salariale et des plafonds d'emplois (budgétisation et suivi d'exécution – lien avec la Direction des Affaires Financières et l'Agence comptable – élaboration des tableaux de bord correspondants) ;
- Gestion des compétences :
 - o élaboration du schéma de Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences (GPEEC) ;
 - o politique de formation continue de l'ensemble des personnels ;
 - o Intégration d'une cellule chargée du recrutement, des parcours de carrière et de la mobilité afin de :
 - positionner les compétences disponibles ou rechercher les compétences nouvelles en adéquation avec les besoins et les objectifs de l'établissement,
 - développer les aires de mobilité et diversifier les parcours professionnels des agents au sein de l'établissement, en lien avec les compétences correspondantes,
 - accompagner les agents dans leur déroulement de carrière ;
 - o accompagnement individuel des personnels en explorant leurs attentes et leurs besoins, quel que soit leur statut (bilans de compétences, reconversions professionnelles, validation des acquis de l'expérience, formations individualisées, nouvelles affectations...), dispositifs de prévention des risques professionnels, de remédiations aux difficultés des personnels...)
 - o mission handicap dont l'objectif sera de faciliter l'accès des handicapés à l'emploi au sein de l'université.
- Les antennes de campus
 - Elles auront un rôle de gestion de proximité étant en interface directe avec les agents ;
 - Renforcement de l'aspect proprement Ressources humaines grâce à la proximité : conseil carrière, mobilité, formation en relais avec la Direction centrale...
 - Dans un lieu unique incluant l'action sociale et culturelle.
- Les UFR
 - Définition des besoins et des affectations (en lien avec la gouvernance) ;
 - Suivi des services ;
 - Évaluation.

C.1.2 Des outils de gestion performants et adaptés à la taille de l'établissement

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

- gestion individuelle (carrière) et gestion collective (campagnes de promotions) ;
- paye ;
- suivi de la masse salariale et des plafonds d'emplois ;
- formation continue des personnels ;
- gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ;
- évaluation des personnels.

L'outil SIHAM, en cours de développement par l'AMUE, semble répondre parfaitement à la hauteur des exigences que l'université se devra d'avoir sur ce sujet. Son interfaçage avec SIFAC, compte tenu de la mise en œuvre des RCE (payé à façon), l'impose naturellement.

Des outils de suivi seront construits pour permettre un partage de l'information, en collaboration avec la Direction du pilotage et du contrôle de gestion.

- Un guide des procédures sera élaboré, qui tiendra compte à la fois de la réglementation et du mode d'organisation d'Aix-Marseille Université. Il sera une priorité pour harmoniser le fonctionnement de l'établissement.

- Le bilan social sera mis en œuvre, permettant de dresser chaque année un panorama complet de la gestion des ressources humaines : emplois et personnels, rémunérations et primes, formation continue des personnels, hygiène et sécurité et médecine du travail, relations professionnelles, actions sociales et culturelles. La pérennité de ce bilan social sera recherchée afin de pouvoir mettre en perspective les actions menées et d'en mesurer les effets dans le temps, en toute transparence.

C.1.3 La gestion des emplois pour une politique d'établissement

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

Son élaboration s'appuiera notamment sur :

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

Elle s'inscrira dans une perspective pluriannuelle, en lien avec le schéma de GPEEC qui sera élaboré. Cette dimension pluriannuelle est rendue obligatoire par la gestion de la masse salariale, toute décision étant susceptible d'avoir des effets à long terme.

C.1.4 Une vraie politique de GRH permettant de répondre aux besoins d'une université de premier rang européen

- Personnels BIATOSS

- Les fiches de postes et les comptes rendus d'**entretiens annuels** permettront :

- o de connaître le potentiel humain de l'université pour dresser une cartographie des compétences ;
 - o de définir, en fonction du projet pluriannuel de l'établissement et de cette cartographie, les besoins au niveau de la pyramide des emplois, du recrutement et de la formation ;
 - o de proposer des évolutions fonctionnelles et/ou des mobilités géographiques aux personnels qui le souhaiteront.
 - L'établissement des **projets de service**, qui s'attacheront à décliner la politique de l'université, permettront de mettre en exergue les besoins de compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'établissement et faciliteront et homogénéiseront la fixation des objectifs individuels des agents. La mise en adéquation des besoins de compétences issus des projets avec le positionnement des agents, résultant du travail de la cellule recrutement, parcours de carrière, mobilité, permettra d'améliorer la performance sur les postes de travail.
- Personnels enseignants-chercheurs et enseignants
- La qualité du recrutement des enseignants-chercheurs sera une priorité de l'université, qui veillera à assurer des **recrutements du plus haut niveau** en s'attachant à diversifier les viviers de recrutement ; on visera un recrutement de 60 % d'extérieurs au niveau maître de conférences et 40 % d'extérieurs au niveau professeur.
 - Pour garantir l'attractivité de l'université, un dispositif de **chaires d'excellence** de l'établissement sera mis en œuvre et la possibilité de recruter des personnalités du plus haut niveau sur des contrats CDI pourra être utilisée.
 - Pour les services d'enseignement, l'adaptation de la grille d'équivalences nationale sera définie en concertation avec les instances, en prenant en compte la politique d'établissement au regard de la reconnaissance des différentes activités des enseignants-chercheurs.
- La formation continue
- L'université mettra en œuvre une politique de **formation continue** ambitieuse, ouverte à l'ensemble des personnels.
- Une des premières priorités sera le déploiement d'un plan de formation touchant aux fonctions impactées par le regroupement des trois établissements fondateurs, permettant à la fois d'harmoniser les procédures et de développer une culture d'établissement.
 - L'analyse des besoins, menée à la fois auprès des agents et des services, permettra de construire un plan de formation riche, répondant aux besoins de l'université en termes de technicité et de professionnalisation comme aux projets de parcours professionnels des agents.
 - Une attention particulière sera portée :
 - o sur l'accompagnement individualisé de la préparation aux concours,
 - o les actions de formation en Hygiène et Sécurité et notamment la formation des ACO,
 - o la mise en œuvre de formations spécifiques pour l'encadrement administratif et technique, adaptées au contexte des RCE.
 - o aux formations managériales destinées aux personnels d'encadrement enseignant (projets de service, gestion d'équipe, évaluation...).

- Une offre de formation spécifiquement adaptée sera proposée aux enseignants, sur des thématiques telles que l'utilisation des TICE, l'anglais pour la recherche...
 - La collaboration avec les EPST sera recherchée pour pouvoir offrir aux personnels affectés à la recherche des actions de formation adaptées à leurs besoins.
- La politique indemnitaire
- L'université définira une **politique indemnitaire** permettant de reconnaître l'investissement individuel et collectif de tous ses personnels et, dans la mesure où des marges de manœuvre sur la masse salariale se dégageront, les mobilisera pour ce faire.
 - Des dispositifs d'intéressement propres à l'établissement trouveront pleinement leur place dans cette politique.
 - En cohérence avec la démarche de délégation globale de gestion, l'établissement mettra en œuvre un dispositif permettant la valorisation de fonctions d'intérêt collectif telles que la fonction d'ACMO, reconnue financièrement par certains EPST.
 - Enfin, les dossiers présentés pour l'attribution de la prime d'excellence scientifique seront étudiés au niveau local et l'établissement définira ses propres critères d'attribution.

C.2 Une politique en matière financière et d'allocation des moyens supportant la politique d'un établissement qui assume totalement des Responsabilités et Compétences Élargies

Dix-huit premières universités bénéficient des responsabilités et compétences depuis le 1^{er} janvier 2009. Si les premiers mois qui ont suivi ce passage à l'autonomie ont été légitimement consacrés à l'apprentissage de l'exercice des nouvelles compétences et à la sécurisation d'opérations aussi sensibles que la réalisation de la paie des personnels d'État et la gestion de masse salariale correspondante transférée par l'État, les universités autonomes vont progressivement commencer à exploiter les marges de manœuvre que la loi LRU leur a conférées.

Ces **marges de manœuvre** financières sont appelées à être mobilisées au profit des missions fondamentales que sont les activités de formation et de recherche. Elles sont basées sur la capacité de notre future université à définir clairement ses priorités stratégiques et à optimiser l'utilisation de ses moyens humains et financiers. Dans ce cadre, certains **enjeux** vont se révéler rapidement déterminants. Parmi ceux-ci on peut citer les capacités à :

- dégager des marges d'investissement ;
- opérer les meilleurs recrutements d'enseignants-chercheurs et attirer les meilleurs étudiants en master et doctorat ;
- connaître et maîtriser ses coûts de fonctionnement ;
- maîtriser la dimension pluriannuelle de la gestion des universités (budget, patrimoine, RH) ;

- mutualiser les fonctions support au sein des établissements et entre ces derniers ;
- mobiliser des moyens pour les activités de recherche ;
- construire les modalités d'un dialogue de gestion et de répartition des moyens privilégiant la performance et l'efficacité ;
- accompagner l'émergence de nouveaux métiers liés aux besoins de pilotage (directeur des systèmes d'information, DRH, contrôleur de gestion, responsable qualité, auditeur interne).

À partir de cette analyse, quelques **grands principes** devront conduire la politique budgétaire de l'université :

- élargir le périmètre du dialogue de gestion en limitant les crédits fléchés aux composantes (= budget « base zéro ») ;
- allouer une part des crédits en fonction des projets et de la performance ;
- mettre en place des mécanismes budgétaires responsabilisant les composantes sur leur offre de formation.

L'université construira sa politique en matière financière et d'allocation de moyens autour de **quatre axes**.

C.2.1 Une architecture budgétaire resserrée, un processus de dialogue de gestion élargi et une fonction financière optimisée.

- Le nombre d'unités budgétaires (UB) et de centres de responsabilités (CR) devra **être concentré** pour éviter la fragmentation qui entraîne trop souvent une atomisation des crédits et des reports, et interdit tout effet de levier.

Ainsi, l'université aura une meilleure visibilité sur ses moyens disponibles et renforcera sa capacité d'intervention.

Dans une université de cette taille, outre les UB des composantes, il apparaît indispensable de créer des unités budgétaires transversales destinées par exemple à centraliser l'ensemble des activités de recherche ou encore à centraliser toutes les opérations liées au patrimoine ainsi que les charges d'infrastructure.

- Une telle structure, avec un nombre limité de CR pour les fonctions support, les formations et la recherche, doit permettre à terme de pouvoir instaurer un dialogue de gestion et d'allocation des moyens entre le niveau central et les niveaux de gestion dits « de base » que sont les départements de formation et les laboratoires de recherche.

Elle aura l'avantage d'associer encore plus étroitement les directeurs d'UFR aux processus décisionnels (pour le secteur de la recherche qui leur échappe en grande partie aujourd'hui) et d'intégrer les niveaux de base dans le dialogue de gestion.

En outre, elle placera à un niveau égal le secteur de la formation (F) et le secteur de la recherche (R). En effet, ce dernier fait déjà l'objet actuellement dans beaucoup d'établissements d'un dialogue de gestion « direct » avec la présidence.

À partir de moyens financiers qui seront centralisés au niveau de l'université à l'exclusion des ressources propres des composantes (taxe d'apprentissage, droits d'inscription aux DU et contrats de recherche), une enveloppe globale sera à répartir pour la formation, la recherche, les services communs et les fonctions support (patrimoine, logistique, système d'information, documentation, relations internationales, etc.).

Pour la formation et la recherche, l'affectation des moyens aux composantes (UFR, Instituts et Écoles) se fera à partir d'une expression des besoins au travers d'un dialogue de gestion annuel avec les départements de formation et les unités de recherche. Elle tiendra compte des objectifs fixés par la lettre de cadrage politique du président, des charges de fonctionnement courant, de projets qui s'inscrivent eux-mêmes dans ceux du Contrat quadriennal et de la performance évaluée à partir d'objectifs et d'indicateurs.

Cette expression des besoins se fera dans le cadre de conférences budgétaires annuelles qui réuniront au titre de la Gouvernance : le vice-président du CEVU pour le secteur de la formation et le vice-président du CS pour le secteur de la recherche, le secrétaire général, l'agent comptable ainsi que des représentants des directions « supports ». Les vice-présidents de secteur, les directeurs des UFR, Instituts et Écoles ainsi que les directeurs de départements de formation et des unités de recherche représenteront leur composante.

Pour les services communs (documentation, médecine préventive, de prévention, action sociale, sport, formation tout au long de la vie, etc.), l'allocation des moyens se fera selon le même processus et dans un même cadre.

Pour les services supports, l'allocation des moyens suivra le même processus (financement des charges courantes et projets).

Les crédits de maintenance, de travaux, d'infrastructures (réseaux, fluides, téléphonie, etc.) ou de personnels ont vocation à être payés par les services centraux.

Cette gestion « centralisée » facilitera la définition et la mise en œuvre d'une politique d'établissement par exemple pour l'informatique ou la maintenance.

Elle évitera les refacturations entre composantes, permettra de réaliser des économies d'échelle en moyens humains, facilitera la paye (PAF obligatoire) ainsi que les processus de suivi, de contrôle ou de comptabilité analytique.

La politique patrimoniale de l'université fera l'objet d'une attention particulière et associera largement les composantes à travers un Comité d'Orientation Stratégique du Patrimoine.

In fine, c'est le président et le conseil d'administration qui procèderont aux arbitrages budgétaires.

- La fonction financière s'articulera autour de la Direction des finances, de l'agent comptable qui a vocation à intégrer le service facturier et des antennes financières de campus. Les composantes, au sens large (UFR, Écoles, Instituts, Départements et Laboratoires de recherche), se concentreront sur la définition de leurs besoins et l'engagement des crédits.

- Un service d'achat devra être créé pour développer, à côté de l'ingénierie des marchés, une activité de conseil et de gestion de l'achat dans l'établissement.

C.2.2 Une véritable politique budgétaire.

Dans un souci de parfaite connaissance des moyens dont elle dispose, l'université **consolidera son budget** avec les moyens mis à disposition des unités mixtes de recherche par ses partenaires des ESPT.

La prévision budgétaire devra **tenir compte des besoins réels** et du rythme d'avancement des projets afin de réduire le nombre de DBM ainsi que les reports de crédits inutiles.

Le budget de l'université sera le **reflet des choix stratégiques** de l'établissement, il devra tenir compte de la soutenabilité financière de ses décisions notamment sur les volets « ressources humaines » et « patrimonial » qui ont des impacts au-delà de la simple année budgétaire.

La **dimension pluriannuelle** est un élément totalement nouveau dans nos pratiques de gestion. Or, l'importance prise par la gestion de la masse salariale rend plus nécessaire cette dimension ; l'éventuel transfert du patrimoine doit obligatoirement s'étudier par la réalisation et la fiabilisation de projections budgétaires sur le moyen terme.

La réalisation de ces projections suppose une double rupture culturelle et technique dans les pratiques budgétaires :

- cela suppose de travailler sur des grands agrégats et plutôt sur un mode descendant,
- cela impose une approche plus économique que strictement comptable et budgétaire et demande de prévoir sous hypothèses, voire de construire des scénarios alternatifs,
- cela suppose de travailler sur une prévision pluriannuelle des politiques et des dépenses de personnel, qui impactent fortement les dépenses de fonctionnement.

Il sera donc nécessaire de clarifier la relation entre les choix d'orientation et les données économiques de l'établissement afin de déterminer par exemple quel est l'impact d'une orientation donnée, en formation, en recherche, en RH, etc. sur les équilibres économiques de l'établissement.

C.2.3 Un pilotage infra-annuel du budget

L'université s'engagera dans une exploitation de l'analyse financière de ses activités. Il s'agira de mettre en œuvre un pilotage infra-annuel afin d'identifier les marges de manœuvre en cours de gestion et de pouvoir ainsi les redéployer sur d'autres projets ou de nouveaux projets.

C.2.4 Des pratiques comptables comme outil d'aide à la décision

L'amélioration de la « qualité comptable » (droits constatés, indépendance des exercices, etc.), une comptabilité patrimoniale à jour ou encore la pratique du contrôle interne devront faire progresser l'exhaustivité et la qualité de l'information financière à partir d'une analyse des risques et d'une formalisation des processus de gestion.

C.3 Une politique affirmée en matière de système d'information

Le Système d'information (SI) joue un **rôle stratégique** pour le fonctionnement comme pour le pilotage de l'université. Il est de ce fait un atout clé pour la recherche de l'excellence et la progression de notre université. Il aura un rôle central pour les transformations que nécessite sa modernisation dans les domaines de la gestion, de la scolarité, de la pédagogie, de l'organisation des e-campus et de l'équipement des sites (bâtiments intelligents). La conception du système d'information doit viser dans ces domaines à la **modernisation** des processus de gestion, à faciliter le travail de l'enseignant/chercheur et de l'étudiant en les plaçant au centre du système, à mettre en œuvre, évaluer et développer de nouvelles formes d'enseignement en utilisant les TIC, à favoriser une meilleure coordination des acteurs, à améliorer les infrastructures par l'usage de ces technologies.

La fusion ne doit pas aggraver le manque d'homogénéité dont souffrent traditionnellement les systèmes d'information des universités. Ce doit être au contraire l'occasion de mettre en place une stratégie cohérente pour définir un schéma directeur visant à rendre le SI plus homogène, plus interopérable et plus ouvert.

Ces principes généraux demandent la maîtrise du système d'information basée sur une organisation de la gouvernance du SI adaptée, un schéma directeur du système d'information cohérent, une approche « projet », une organisation efficiente des équipes sur le terrain.

C.3.1 L'élaboration du système d'information

La mise en œuvre du système d'information demande de clarifier les rôles politiques, stratégiques et/ou opérationnels des niveaux d'implication :

- le vice-président délégué au système d'information qui travaille en collaboration avec le directeur opérationnel du SI et le secrétaire général de l'université pour l'élaboration des options à présenter au président de l'université et au comité de pilotage SI. Il est ainsi porteur de la maîtrise d'ouvrage ;
- la structure de pilotage SI (comité de pilotage), organe de liaison entre l'équipe présidentielle, les services (rôle du secrétaire général) et la DOSI. Les aspects stratégiques du système d'information y sont débattus. Ce comité veille, en particulier, à la cohérence des choix d'architecture du SI en termes de référentiels de données et d'applicatifs métiers. Il procède en la matière aux arbitrages nécessaires. Sur proposition du secrétaire général, il valide les groupes « projet » par métier, pilotés par des chefs de projets fonctionnels ;
- la direction opérationnelle SI (DOSI) dirigée par un directeur rattaché au secrétaire général travaillant en collaboration avec le vice-président SI, son rôle est à la fois de participer au titre de l'expertise technique, à la maîtrise d'ouvrage des projets concernant le système d'information de l'établissement et d'en assurer la maîtrise d'œuvre. Il doit, en fonction des directives stratégiques de l'établissement, proposer des organisations ou des

architectures. Cette direction est constituée des personnels informatiques au niveau central et sur les campus. La DOSI assure la maîtrise d'œuvre SI concernant les choix techniques et technologiques.

C.3.2 Un schéma directeur opérationnel

Le **schéma directeur** doit, en particulier, viser à la mise en place d'un SI basé sur un référentiel unique, cohérent et partagé dans l'établissement. Cette architecture est une condition de la cohérence de la communication entre les services, de l'amélioration durable de la qualité des données et d'un meilleur pilotage.

Il devra prendre en compte les points suivants :

- Le réseau

La future université représentera globalement 70 000 étudiants, 10 000 personnels et une quarantaine de sites géographiques, les infrastructures mises en place devront être fortement sécurisées et l'interconnexion des sites devra se faire par un réseau informatique rapide et redondant.

- Les logiciels de gestion

- Les logiciels de gestion mis en place devront permettre l'intégration des données historiques des trois entités actuelles, être éprouvés et répondre parfaitement à la législation.
- Ces outils devront dialoguer entre eux et pouvoir dialoguer avec les outils de nos partenaires (CNRS, INSERM...).
- Les processus internes à chaque domaine de gestion de l'établissement devront être parfaitement définis (gestion des ressources humaines, scolarité, financier, recherche) afin que les outils mis en place répondent au mieux au besoin.
- L'organisme qui aura en charge le développement et l'évolution du futur système d'information devra être construit en tenant compte des contraintes suivantes :
 - o Il devra être à l'écoute de ses clients (les universités devront faire partie de son conseil d'administration).
 - o Les fonctionnels et les informaticiens devront travailler de concert afin que les outils s'intègrent le mieux possible dans le système d'information, qu'ils soient le plus sécurisés et efficaces possible tout en répondant au mieux aux contraintes « métiers et pilotage » de l'établissement.
 - o Les choix technologiques devront être cohérents avec ceux de l'établissement.
 - o Les outils devront être intégrés au système d'information et installés sur des structures sécurisées permettant une haute disponibilité.

- L'environnement numérique de travail

Le futur établissement devra se doter d'un environnement de travail qui permettra à tous les personnels et étudiants d'accéder aux ressources numériques de l'établissement.

- Politique de sécurité

L'université devra se doter d'une politique de sécurité du système d'information (PSSI), ainsi que d'une organisation pour mettre en place cette politique et la gérer au quotidien.

C.3.3 Une mise en œuvre et une gestion des ressources humaines et des moyens informatiques

Elles s'appuient sur la DOSI, qui aura :

- à participer à l'élaboration du schéma directeur (voir plus haut),
- à mettre en place et à gérer les infrastructures informatiques et réseaux de l'université.

Il est important que l'ensemble des informaticiens soit regroupé dans cette structure pour permettre le développement cohérent, sur l'ensemble des sites, du schéma directeur. Les équipes de proximité, sur le terrain, seront mutualisées par campus et rattachées à la DOSI. Son budget sera discuté et attribué lors des conférences budgétaires de l'université.

Un contrôle et l'analyse des dépenses informatiques devront être réalisés par la DOSI.

C.4 Une politique en matière de patrimoine ambitieuse

Avec un patrimoine foncier de 220 hectares et bâti de 770 000 m² shon, Aix-Marseille Université a vocation à devenir un important **propriétaire foncier** et un véritable gestionnaire de patrimoine.

Le patrimoine foncier et immobilier devra être considéré par l'université comme un double élément de la performance de l'établissement. En effet, le volet patrimoine devient une donnée majeure de l'équilibre budgétaire de l'établissement et sa qualité impacte directement le confort des usagers et par là même l'efficacité des laboratoires et départements.

C.4.1 Des objectifs précis de l'établissement en terme de patrimoine

- Disposer d'une connaissance exhaustive du patrimoine

Pour obtenir une parfaite connaissance de son patrimoine et amener celui-ci au niveau des standards internationaux, l'université unique devra maîtriser les données foncières et bâties et disposer d'actes juridiques définitifs.

Elle devra par ailleurs acquérir une double connaissance : celle de l'état structurel, technique et de sécurité des infrastructures, et celle de l'état qualitatif des locaux et du niveau d'équipement mis à la disposition des usagers.

Pour ce faire il sera réalisé les diagnostics sécurité, énergétique, handicap et fonctionnel de l'ensemble du patrimoine.

- Mettre en adéquation le patrimoine immobilier avec la politique d'enseignement et de recherche de l'établissement.

En adéquation avec les objectifs du Contrat quadriennal, l'université devra mettre en œuvre des programmes de développement et d'adaptation des espaces extérieurs et des bâtiments tout en rationalisant l'utilisation des locaux.

La politique patrimoniale de l'établissement sera traduite à travers un ensemble de documents.

À partir des diagnostics techniques et fonctionnels et au service de la politique d'enseignement et de recherche, les schémas directeurs programmeront l'ensemble des opérations et travaux à réaliser sur une période de trois à dix ans. Ils serviront de cadre de travail pour les échanges avec les partenaires institutionnels et privés de l'université.

Les schémas directeurs qui seront élaborés sont les suivants :

- le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) : il traduit le projet d'intégration du volet immobilier de l'université dans le système d'information interministériel CHORUS (nouveau logiciel en remplacement du Serveur du Tableau Général de l'État - STGPE)
- le schéma directeur d'aménagement : il programme l'ensemble des aménagements extérieurs et prévoit les interfaces Campus-Ville et les schémas de déplacement
- le schéma directeur patrimonial : il programme les grandes opérations de construction et de réhabilitation
- le schéma directeur immobilier : il prend en compte l'ensemble des travaux d'adaptation des bâtiments et espaces extérieurs (mises aux normes handicap, maintenance et mise en sécurité, adaptation et modernisation des espaces et équipements)

Les chartes fixeront les axes techniques et qualitatifs retenus par Aix-Marseille Université, elles seront applicables à l'ensemble de l'établissement et permettront une homogénéité des installations. Il sera élaboré les chartes handicap, environnementale, technique et de maintenance.

- Maintenir la qualité du patrimoine sur le long terme

L'université devra savoir maintenir dans le temps le patrimoine à un niveau de qualité permettant un confort optimal pour les usagers des campus et pour ce faire développer une politique de maintenance préventive efficace.

La charte de maintenance constituera la base commune à l'ensemble des campus, elle fixera le niveau de qualité à maintenir dans le temps et l'université devra programmer les moyens financier et humain pour parvenir à ce résultat.

En complément, des contrats de performance seront élaborés liant la direction du patrimoine aux directions de laboratoires et des départements, ils prendront en compte les spécificités des installations et préciseront les engagements et obligations des parties (niveau de maintenance, délais d'intervention, respect des bonnes pratiques d'économies d'énergie...).

Afin d'atteindre ces objectifs, l'université unique se dotera d'un organe de consultation, d'une direction du patrimoine structurée et d'outils de pilotage.

- Mettre en œuvre une politique de gestion patrimoniale autonome, en vue de la dévolution future du patrimoine. Car, il n'y aura de réelle autonomie d'établissement que lorsque l'université exercera toutes les prérogatives du propriétaire, y compris celle d'acquérir ou d'aliéner des terrains et des bâtiments. L'établissement pourra alors développer une réelle politique patrimoniale au service des ambitions scientifiques et pédagogiques. Cette perspective, qui doit être la moins éloignée possible, s'inscrit dans l'opportunité de faire de la fonction immobilière, un facteur de compétitivité et d'attractivité de l'établissement.

C.4.2 Une organisation fonctionnelle de la Direction du patrimoine et de la logistique en cohérence avec les spécificités d'Aix-Marseille Université

Conformément au choix de structuration fait par l'université unique, la Direction du patrimoine et de la logistique sera organisée avec un service central et des antennes de campus.

- La Direction du patrimoine et de la logistique

C'est un service de pilotage et de conseil qui regroupera des experts métier et des équipes réparties en cinq pôles. Chaque pôle pilotera l'ensemble des sites d'Aix-Marseille par l'intermédiaire de coordonnateurs d'antennes de campus. Elles travailleront en étroite collaboration avec le comité d'orientation de la politique patrimoniale.

- Le pôle développement et gestion patrimoniale assurera l'interface avec les campus géographiques et les secteurs scientifiques et coordonnera la préparation des schémas directeurs et chartes. Il pilotera le SI patrimonial, centralisera l'ensemble des données et assurera le suivi des indicateurs relatifs à la fonction patrimoniale.
- Le pôle travaux pilotera l'ensemble des grands projets, dirigera des équipes études-travaux des antennes de campus, préparera et mettra en œuvre les schémas directeurs patrimonial et d'aménagement.
- Le pôle maintenance et exploitation dirigera les équipes maintenance des antennes de campus, élaborera la charte de maintenance, préparera et mettra en œuvre les contrats de performance.
- Le pôle finances et juridique mettra en œuvre la comptabilité de programme, élaborera les procédures administratives et financières et veillera à leur application et à la formation des équipes administratives des antennes de campus, traitera les pré-contentieux et le suivi des contentieux.
- Le pôle Logistique organisera une réelle politique efficiente de fonctionnement courant de site, en élaborant des principes généraux d'achats de petits matériels, équipements mobiliers et fournitures courantes, à coûts optimisés. Il travaillera en cohérence avec le service achat centralisé de l'université, les différentes équipes techniques de sites et les différents besoins des utilisateurs. Il coordonnera sur l'ensemble des antennes de campus, les différentes équipes d'appareilleurs, vague mestres, gardiennages, PC sécurité, reprographie, achats de fournitures courantes, parc automobile, concessions de logements...

- Cinq antennes de campus seront constituées, elles prendront en charge le patrimoine et la logistique des grands campus et des sites isolés qui leur seront rattachés. En cohérence avec l'organisation du service central, les antennes de campus seront composées de quatre équipes : études-travaux, maintenance/exploitation, administrative/finance, logistique. Ces équipes seront regroupées selon une organisation efficiente de proximité, encadrées par un coordonnateur sur chaque antenne de campus.

- Les services d'UFR auront la responsabilité de l'entretien des bâtiments et la coordination des équipes de techniciens de surfaces.

- La Direction du patrimoine immobilier et de la logistique mettra en œuvre le volet patrimonial du système d'information d'Aix-Marseille Université et uniformisera les logiciels utilisés.

Le SI patrimoine comportera deux volets : un ensemble d'outils métier visant à l'efficacité des pôles (logiciels de DAO, GMAO, de gestion de projet) et une base de données patrimoniale et de suivi financier interfacée avec les volets financier, comptable et de contrôle de gestion.

C.5 Une politique en matière de communication adaptée à la taille de l'établissement et à ses ambitions

Dans le cadre de l'université unique, la communication doit avoir un rôle central. En effet, Aix-Marseille Université rassemblera un très grand nombre d'étudiants et de personnels. Une communication adaptée à la taille de l'établissement et à la qualité des enseignements et de la recherche qu'elle abrite doit rapidement être mise en place afin que tous les acteurs aient réellement un sentiment d'appartenance à une université qui n'était pas la leur mais qui devra le devenir.

Cette nouvelle université sera ainsi un émetteur majeur d'informations disponibles en temps réel pour l'ensemble des médias régionaux, nationaux et internationaux.

La communication devra intégrer la place et le rôle de l'université dans la vie socio-économique du site.

Elle devra enfin assurer toute la visibilité et lisibilité d'une université qui veut se classer dans les toutes premières universités européennes.

De cette manière, elle deviendra un outil de promotion du label universitaire d'Aix-Marseille.

C.5.1 Diffuser les idées et la pensée

La communication d'Aix-Marseille Université devra s'attacher à atteindre :

- des objectifs internes :
 - o assurer la coexistence, la cohésion des acteurs et la cohérence des projets pour donner un sentiment d'appartenance à un établissement unique ;
 - o relayer les informations et favoriser leur circulation auprès des étudiants et des personnels.

- des objectifs externes :
 - o renforcer la lisibilité de l'offre de formation et de la recherche
 - o valoriser les potentiels de l'université
 - o augmenter son attractivité et son rayonnement en privilégiant en particulier son positionnement géopolitique et sa place de leader en Méditerranée
 - o révéler le rôle de l'université dans la cité

C.5.2 L'organisation de la communication

Un vice-président, directement en lien avec la Gouvernance, sera le responsable politique, accompagné d'un directeur de communication et de deux directeurs adjoints (communication corporate et coordination des secteurs). La Direction de la communication est nécessaire notamment pour collaborer avec les acteurs locaux de l'information et de la communication ainsi qu'avec l'ensemble des médias, participant ainsi pleinement à la construction de l'identité de l'université. Elle s'appuiera ainsi sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, avec la mise en place de systèmes de diffusion (Web TV, fil d'informations, banque de données...) extrêmement réactifs et en capacité d'irriguer l'ensemble des médias de la presse papier aux réseaux en ligne en passant par les canaux institutionnels.

Les directeurs adjoints travailleront avec des assistants communication qui seront en lien avec l'équipe de direction du secteur.

L'équipe technique aura pour missions principales :

- la création d'un document explicatif sur le fonctionnement de la Direction de la communication et d'un Guide d'information sur l'université unique,
- l'organisation des relations presse et de l'événementiel avec supports papier, mise en place d'un site web multimédia, d'une web tv, d'une télévision et d'une radio (en relation avec l'École de journalisme et de communication ainsi qu'avec les autres formations en journalisme et multimédia).

C.6 La politique en matière de relations internationales

La mondialisation, l'évolution vers une économie de la connaissance et la concurrence entre les systèmes et institutions d'enseignement et de recherche placent de nos jours l'international au cœur de la stratégie des universités.

Ce rayonnement nécessitera une forte volonté politique de la part de la Gouvernance et une implication totale de la Direction des Relations Internationales (DRI) qui devra être l'un des acteurs stratégiques de la politique internationale d'Aix-Marseille Université (AMU).

Au sein des champs de compétences de la DRI, les ambitions devront se concentrer essentiellement sur les actions suivantes :

- Développer les coopérations internationales en s'appuyant sur des **partenariats privilégiés**. Les universités doivent désormais collaborer en réseaux en établissant des passerelles institutionnelles concrétisées par des accords interuniversitaires bilatéraux, favorisant le partage des connaissances entre les pays partenaires. Il s'agira de participer à différents

programmes européens et internationaux, mais également de mener une politique de doubles diplômes, de diplômes conjoints ou délocalisés.

Ces accords devront tenir compte des alliances stratégiques à soutenir en fonction des zones géographiques prioritaires, tels l'Asie (Chine, Viet-Nam), le Canada et les pays européens concernés par les programmes Erasmus et Erasmus Mundus. Quant à la stratégie de politique internationale menée vis-à-vis des pays de la rive sud du pourtour méditerranéen, elle devrait dynamiser nos accords interuniversitaires. Elle devrait permettre la participation aux programmes internationaux, la mise en réseau des laboratoires de recherche, et d'apporter un appui dans certaines disciplines déficitaires en formateurs en organisant des séminaires thématiques. Elle devrait aussi développer et faciliter l'accès à l'offre de formation dispensée à distance par les partenaires du réseau grâce aux techniques d'information et de communication pour l'enseignement (TICE).

- Contribuer à l'**internationalisation de l'offre de formation** et en assurer sa promotion grâce à un portail Web multilingue, attractif et ergonomique qui comportera des liens avec les cellules des Relations Internationales et les sites Web des composantes. Pour une bonne lisibilité de notre offre de formation par un public international, nous devons harmoniser la présentation de l'ensemble des enseignements selon la norme européenne en vigueur.

En parallèle aux enseignements assurés par les composantes, la DRI devra aider celles-ci à internationaliser leur cursus (cours en anglais, délocalisation d'enseignements).

- Appuyer l'**internationalisation de la recherche** en renforçant la collaboration entre le collège doctoral d'Aix-Marseille Université, les collèges doctoraux franco-étrangers, les écoles doctorales et la Direction des relations internationales.

L'élaboration d'une base de données recensant tous les professeurs invités sera nécessaire.

- Soutenir et développer la **mobilité dans son ensemble**, ce qui concerne les étudiants entrants et sortants en programme d'échange ou d'accueil mais aussi les personnels enseignants-chercheurs et administratifs. **En ce qui concerne la mobilité étudiante**, cette future université mettra tout en œuvre pour obtenir le « label qualité » proposé par l'agence nationale CampusFrance, grâce à un programme d'accueil (incluant une assistance au logement), d'insertion et d'intégration des étudiants internationaux basé sur des programmes d'échanges ou sur des accords interuniversitaires et sur le respect de critères stricts linguistiques et académiques. Une gestion administrative centralisée de cette mobilité sera assurée grâce au logiciel de gestion des activités internationales Moveon et son extension Moveonline permettant les candidatures en ligne. De plus l'existence d'indicateurs préalablement déterminés devrait permettre de mesurer avec précision ces échanges dans un but d'harmonisation et de suivi.

Pour mener à bien tous ces objectifs, la DRI s'articulera autour d'un service central relayé au sein de chaque composante par une cellule RI qui aura en charge des actions de proximité. Cette direction sera dotée d'un vice président, de chargés de mission enseignants chargés d'un secteur géographique, d'une cellule de veille assurant la diffusion des appels d'offres ainsi que l'aide au montage, à la gestion et

au suivi de projets européens ou internationaux concernant l'enseignement, et de personnels expérimenté, formés dans le domaine de l'international et étant au moins bilingue (français-anglais).

Pour pouvoir contribuer de façon optimale à l'internationalisation de cette université, la DRI devra collaborer étroitement avec les services centraux de l'université et les cellules RI des composantes mais aussi avec des institutions locales, régionales, nationales, européennes et internationales.

C.7 La politique en matière de documentation

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

Il se décomposera en :

- un niveau central - direction du SCD et services transverses - qui définira la politique documentaire en lien avec la Gouvernance de l'université, la politique des services aux usagers, la programmation des nouveaux équipements, le système d'information documentaire, la conservation et valorisation du patrimoine, la communication, l'évaluation et la prospective ainsi que la formation des personnels,
- un niveau intermédiaire constitué de départements thématiques visant à accompagner les politiques de formation et de recherche des 5 secteurs en lien direct avec les vice-présidents de secteur. Les secteurs documentaires fédèrent et coordonnent les bibliothèques rattachées à chaque secteur. Les responsables des départements thématiques seront chargés de l'articulation entre les objectifs de politique générale et les bibliothèques,
- un niveau bibliothèques - les bibliothèques existantes et nouvelles - qui mettra en œuvre sur les campus les orientations de politique générale et assureront les services au public.

C.8 Les relations avec les partenaires

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

En terme de politique de site, il convient dès à présent d'affirmer que dans le cadre d'une fusion réussie, un PRES nouveau sur le site d'Aix-Marseille devra naître avec pour objectif d'être un outil de coopération scientifique et institutionnelle allant au-delà du périmètre des trois universités et pouvant concerner directement d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche et, plus largement, l'ensemble des acteurs publics et économiques.

Le partenariat université-grands organismes est d'une évidente nécessité pour l'une et pour les autres.

Celui avec le monde socio-économique nécessite incontestablement d'être plus développé car, au-delà des intérêts des uns et des autres, il doit déboucher sur des

actions communes et intervenir tant dans le domaine de la formation et de l'insertion professionnelle que dans celui de la recherche et de la valorisation. Enfin le partenariat avec les collectivités locales et territoriales, pour excellent qu'il est actuellement, devra être mieux affirmé.

C.8.1 Le partenariat avec les organismes de recherche

Plusieurs éléments de contexte favorisent, aujourd'hui et encore plus demain, un renforcement du partenariat entre la future université unique et les organismes de recherche :

- tout d'abord, le poids du potentiel humain de l'université unique en situation de « mixité » sera l'un des plus importants sur le plan national ;
- Aix-Marseille Université, établissement bénéficiant des RCE, sera un véritable opérateur de recherche, voire le premier sur le plan universitaire.

Ce potentiel placera indiscutablement Aix-Marseille Université dans une position inédite vis-à-vis de ses partenaires EPST.

Elle permettra à l'établissement d'avoir un dialogue dans un cadre totalement renouvelé. Quelques idées forces peuvent déjà être annoncées :

- l'« UMÉRisation » des unités de recherche sera la règle chaque fois que l'université unique mettra des moyens humains, financiers ou les hébergera ;
- l'harmonisation des règles de gestion sera une priorité dans l'attente d'une mise en œuvre totale de la « délégation globale de gestion » des moyens des unités ;
- un véritable « contrat quadriennal » sera passé entre Aix-Marseille Université et chacun de ses partenaires.

Ces conventions cadres Aix-Marseille Université-organismes de recherche coordonneront la stratégie de recherche notamment dans trois directions :

- la politique commune en matière scientifique ;
- le transfert des technologies ;
- la politique commune en matière de ressources humaines.

C.8.2 Le partenariat avec le monde socio-économique

- Les enjeux

En plus de sa mission traditionnelle de production et de transmission de nouvelles connaissances, l'université est appelée à intervenir de plus en plus dans la sphère publique. Déjà, de réels progrès dans le mouvement de l'université vers la société ont été accomplis avec les mesures accompagnant la valorisation des résultats, le transfert de technologie et l'innovation.

Aujourd'hui, alors que l'emploi est devenu l'enjeu sociétal majeur, la demande porte sur les formations elles-mêmes :

- les étudiants demandent que leur diplôme les forme à un métier et leur donne accès à un emploi. La réponse de l'université est un critère majeur dans le choix de leur formation.

- les entreprises, pour satisfaire leur besoin en cadres bien formés, cherchent à établir des partenariats avec des organismes de formation, analogues aux partenariats industriels pour concevoir et produire les biens et les services qu'elles vendent.

Face à ces sollicitations, les universités sont amenées à se positionner du côté de l'offre, mettre en valeur leurs spécificités, montrer en quoi elles sont meilleures que d'autres, en bref agir dans un contexte concurrentiel et se comporter en tant qu'acteur économique à part entière.

- Le périmètre d'actions et les axes stratégiques

Partout en Europe, la maîtrise du développement économique des territoires se fait à l'échelon de la région. C'est pourquoi l'université, en tant qu'acteur économique, doit privilégier le périmètre régional et agir en concertation avec les collectivités locales et les organismes professionnels pour définir et mettre en œuvre avec eux une politique emploi-formation cohérente, déclinée en actions spécifiques.

Cinq axes stratégiques signent l'ancrage de l'université dans la vie économique :

- Valorisation de la recherche et innovation
- Formation par alternance et apprentissage
- Professionnalisation des formations initiales
- Formation continue et VAE
- Insertion professionnelle.

La condition essentielle de la réussite de chacun de ces 5 axes reposent sur la capacité à travailler ensemble des universités (à travers les responsables de formation) et des entreprises (à travers les branches et organisations professionnelles). Il s'agit d'engager une démarche conjointe afin de prendre en compte les critères d'emploi dans les maquettes des formations et de compléter les enseignements académiques par des interventions de professionnels. Sur le terrain, cela se traduit par une présence active des entreprises dans les conseils de perfectionnement (ou comités pédagogiques) des formations, et, pour les universitaires, par la volonté d'asseoir les programmes des formations sur l'emploi et les compétences-métiers.

Nous disposons déjà d'un certain nombre d'instruments qui ont montré que ce travail conjoint est possible et peut déboucher sur des résultats concrets :

- La Convention Universités-Entreprises entre les 3 universités d'Aix-Marseille et le Réseau Formation Supérieure, en tant que cadre général de la coopération universités-entreprises.
- Le CFA Epure et FORMASUP qui offrent un cadre bien rodé pour la gestion des formations par alternance.
- Les BAIP et les plates-formes d'insertion professionnelle créées dans les 3 universités ont pris en main la question de l'insertion professionnelle et de l'orientation.
- Le PRES qui abrite un « Pôle relations entreprises » qui mène un ensemble d'actions spécifiquement dédiées à l'insertion professionnelle des docteurs.
- L'association VALORPACA pour la valorisation des travaux des laboratoires de recherche publics.
- Les services de formation continue des 3 universités qui assurent la démarche commerciale, le montage, l'organisation, la gestion et la logistique des opérations de formation continue, et le pilotage des VAE.

Il conviendra de tirer le bilan de ces actions et de les organiser à l'échelle d'Aix-Marseille Université.

C.8.3 Le partenariat avec les collectivités locales et territoriales

Implantée sur deux villes, Aix-en-Provence et Marseille, Aix-Marseille Université devra tirer tous les avantages de cette bipolarité, chacune de ces deux villes apportant ses spécificités et son image. Aix-Marseille Université de son côté sera attentive dans son organisation et sa communication à bien traduire cette bipolarité.

Forte de ses 70 000 étudiants et 10 000 personnels, Aix-Marseille Université représentera une force socio-économique de premier plan qui aura le souci de dialoguer en permanence avec les différentes collectivités.

Des conventions de partenariat devront être signées à intervalle régulier à l'instar de la convention ARF-CPU qui vient d'être signée au niveau national afin que la collaboration soit lisible, visible et pérenne.

C.9 Aix-Marseille Université acteur du territoire

La construction d'une université unique, puissante, équilibrée repose aussi sur la gestion de son espace et son territoire.

Ainsi, l'université unique d'Aix-Marseille doit-elle se doter d'une véritable politique universitaire du territoire afin de participer à un développement maîtrisé et optimal de la conurbation Aix-Marseille, ainsi qu'à une meilleure intégration de l'espace universitaire dans la cité.

Sur le plan de l'aménagement de son territoire, l'université unique d'Aix-Marseille a retenu une stratégie construite sur trois principes directeurs.

C.9.1 Une stratégie de regroupement et d'identification

Le principe de regroupement consistera, tout d'abord, à initier une stratégie de regroupement géographique par dominantes scientifiques afin de mieux « typer » nos cinq campus principaux sans cependant rechercher une stérile homogénéité.

Le principe de regroupement agira sur les synergies entre la recherche et les lieux de formation, ainsi que sur leurs articulations avec les espaces documentaires.

Concernant plus spécifiquement les formations, il permettra d'adapter les locaux à une nouvelle pédagogie et d'en rationaliser le fonctionnement.

Pour la recherche, il conduira à la généralisation d'une logique de plateaux techniques mutualisés autour desquels les laboratoires et équipes collaboreront.

Mais, au-delà des seuls espaces « académiques », le principe de regroupement régira également la Gouvernance universitaire qui se verra affecter des locaux, voire des bâtiments particuliers.

Enfin, le regroupement de tous les services à l'étudiant dans un seul et unique cœur de campus installé au centre de chaque campus constituera la traduction la plus visible de la mise en œuvre de notre premier principe directeur.

C.9.2 Une politique de développement de l'attractivité de nos campus

L'attractivité d'un site universitaire, ainsi que la réussite de ses étudiants, ou la performance de ses équipes de recherche, dépendent fortement de la qualité de vie qui leur est offerte en dehors de leurs seuls espaces de formation ou de recherche.

L'extension des lieux documentaires et de travail, la création d'installations sportives, la construction de logements supplémentaires, le développement d'espaces de rencontres et d'échanges, outre le fait qu'ils contribueront à l'animation de nos sites, favoriseront les synergies entre étudiants, enseignants, chercheurs, et milieux économiques et culturels pour ainsi irriguer la totalité des campus d'une vie universitaire renouvelée.

Il s'agira d'abord de créer des cœurs de campus entendus comme des lieux d'accueil et de convivialité où seront offerts des services (accueil des étudiants, associations étudiantes, boissons, restauration légère...), et de présenter des activités en rapport avec la vie du site (affichage, expositions, théâtre...).

Le logement étudiant représentera ensuite un enjeu majeur du projet d'Aix-Marseille Université.

Des logements temporaires pour enseignants-chercheurs, doctorants et intervenants étrangers seront aussi construits dans un esprit de résidence hôtelière afin de répondre à ce besoin spécifique.

La question des bibliothèques universitaires et des centres documentaires sera également abordée de façon résolument nouvelle. Un schéma directeur spécifique à cet aspect tout à fait central de la vie universitaire nous a d'ailleurs déjà permis d'avoir une vision globale, cohérente et prospective des besoins donc de dessiner une évolution substantielle des usages, ainsi que des utilisations des lieux documentaires.

Enfin, l'aménagement des espaces extérieurs, porté par l'esprit « Eco-Campus », contribuera à l'animation des sites et à leur traitement paysager, et constituera un facteur important de leur identification et de leur sécurisation.

À ce titre, le plan lumière s'attachera à couvrir l'ensemble des espaces et circulations fréquentés, dans et aux abords des sites, et ceci de façon à contribuer à une sécurité des personnes et des biens encore renforcée par son intégration dans les plans locaux de sécurité (PLS).

C.9.3 Une université actrice des politiques métropolitaines de transport et d'aménagement du territoire

La politique territoriale de l'université unique doit tendre à partir d'une impulsion forte des politiques publiques à améliorer la circulation des étudiants et des personnels à l'intérieur de notre territoire universitaire par la connexion de nos cinq grands campus entre eux puis à connecter chacun des grands sites aux autres sites universitaires périphériques.

Cette connexion constitue d'ailleurs un enjeu désormais prioritaire pour une aire métropolitaine menacée d'engorgement et une université qui doit territorialement se rationaliser. D'où l'importance attachée par Aix-Marseille Université à ces questions d'aménagement du territoire même si des politiques qui leur sont attachées relèvent de la compétence de l'État ou des collectivités territoriales. Dans le cadre de l'Opération Campus mais aussi dans une perspective et une projection sur plusieurs

années pour tous nos grands sites, il est prévu que les réseaux ferrés et routiers soient fortement mobilisés afin de connecter nos sites, ce qui nécessitera un effort de rattrapage important, la rénovation de ces réseaux permettant ainsi d'inscrire nos campus universitaires sur des « lignes et des nœuds structurants ».

Les lignes de transport en commun (bus, métro, tramway, voie ferrée) feront ainsi l'objet d'améliorations à court terme de la part des collectivités (aménagements en sites propres, fréquence des dessertes, rabattement sur les pôles d'échange...). À ce titre, les réflexions conduites dans le cadre des plans de déplacement de sites ont déjà permis d'ajuster les caractéristiques de certaines lignes (itinéraires, horaires...) et de construire des logiques intermodales efficaces. En parallèle, des dispositions tarifaires adaptées à la clientèle étudiante seront proposées dans le cadre d'une coordination des autorités organisatrices de transport.

En outre, le principe de connexion nous conduit à envisager des modes de déplacement alternatifs au transport en véhicule particulier, en relation avec les usagers (étudiants, enseignants, personnels administratifs...) et les collectivités compétentes. La question importante du stationnement donnera lieu à des réflexions et réponses nouvelles.

De plus, des aménagements de la voirie publique (pistes cyclables, trottoirs...) seront systématiquement réalisés afin de favoriser le vélo et la marche à pied sur les itinéraires d'accès aux sites universitaires dans des conditions satisfaisantes de confort et de sécurité.

Enfin, des équipements complémentaires (parkings deux-roues sécurisés, stations vélos...) seront implantés à l'entrée de nos sites de façon coordonnée avec ceux installés sur les pôles de rabattement et d'échange et dans les centres-villes. Ce faisant, le principe de connexion agira également entre le campus et son tissu urbain.

Aix-Marseille Université doit ainsi conquérir et inventer son territoire en prenant soin de respecter sa cohérence et l'équilibre de ses cinq campus.

C.9.4 Les schémas directeurs d'aménagement

Notre politique universitaire du territoire sera techniquement édifiée sur la méthode dite du « schéma directeur » dont le principal objectif est de construire un projet global fortement rationalisé irrigué par un ensemble complexe d'opérations conçu par les équipes de site.

Cette méthode consiste à :

- définir et/ou valider les nouveaux besoins de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la vie étudiante ;
- traduire ces besoins dans des pré-programmes décrivant les opérations d'optimisation, de réhabilitation et/ou de construction à court et moyen terme ;
- établir la programmation des opérations à venir ;
- améliorer l'intégration des sites dans la ville et leur lisibilité par des aménagements cohérents ;
- offrir une aide à l'élaboration d'une stratégie de long terme, pour ainsi mieux préparer les contrats futurs et les articuler avec les projets en cours ou déjà réalisés.

L'outil « schéma directeur » présente, par ailleurs, l'incontestable avantage d'imposer une concertation permanente tout au long du processus d'élaboration des

documents prospectifs. À ce titre, les comités et équipes de sites CPER ou Campus réunissant tous les partenaires (représentants des universités et des établissements, de l'État, des collectivités locales, des organismes de recherche et des pôles de compétitivité), ont déjà démontré leur capacité à être des lieux d'échanges particulièrement propices à la mise en œuvre d'une logique de projet.

Il convient également de souligner combien la démarche par schéma permet une coopération permanente et constructive avec les agences d'urbanisme et les services concernés de l'État et des collectivités.

L'évolution récente du statut des universités a eu pour conséquence de faire profondément évoluer les formes de leurs relations avec l'État. La réalisation d'un schéma stratégique Aix-Marseille 2020, conjointement élaboré par les trois établissements avec le rectorat dans le cadre de l'Opération Campus, confirme cette évolution positive en définissant une politique universitaire du territoire.

Ce partenariat ne se limite toutefois pas à l'État. En effet, le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Conseil général des Bouches-du-Rhône, les municipalités d'Aix-en-Provence et de Marseille, la Communauté urbaine Marseille Provence Métropole comme la Communauté du Pays d'Aix ont désormais fait de l'enseignement supérieur et de la recherche à Aix-Marseille un enjeu stratégique et politique majeur de leur développement.

Ainsi, grâce aux CPER, des soutiens financiers très puissants ont déjà été mis en œuvre. Et la mise en place de comités de site comme l'élaboration de schémas directeurs ont permis la création d'espaces permanents de concertation entre les différents exécutifs territoriaux et universitaires. L'Opération Campus a d'ailleurs définitivement confirmé cette logique de partenariat par la création d'un comité de pilotage rassemblant toutes les collectivités territoriales autour d'un même projet.

C.10 Les fondations

Comme rendu possible par la loi LRU, l'université mettra en place une ou plusieurs fondations universitaires qui apporteront un mode de financement complémentaire, provenant du mécénat, et faciliteront l'ouverture au monde socio-économique. Un projet de fondation aura deux rôles principaux : réfléchir à ce que seront les métiers de demain pour anticiper l'offre de formation de l'université et développer les sciences et les technologies qui contribueront à la société du ^{xxi}^e siècle.

Ces fondations représenteront une orientation stratégique forte pour Aix-Marseille Université qui s'appuieront sur :

- des motivations fortes :
 - o la professionnalisation,
 - o l'ouverture à la société,
 - o et la visibilité internationale.
- des enjeux considérables :
 - o accroître l'attractivité internationale de notre territoire en valorisant les ressources et le potentiel communs à l'université et aux entreprises partenaires (recherche de partenariats privés, culture du résultat...),
 - o renforcer et améliorer la formation professionnalisante,
 - o maintenir et développer une politique d'excellence en recherche appliquée,

- o apporter une réponse adaptée à la demande sociétale,
 - o augmenter nos ressources financières et consolider notre positionnement en liaison avec le monde socio-économique.
- des ambitions :
 - o encourager une politique d'investissement,
 - o renforcer et développer les interventions de professionnels dans les formations,
 - o valoriser et accroître la recherche et le développement,
 - o améliorer l'insertion professionnelle.

Ces motivations, enjeux et ambitions sont capitaux pour optimiser et valoriser la formation et la recherche dans l'enseignement supérieur.

L'extraordinaire potentiel d'Aix-Marseille Université, qui l'appelle à devenir un acteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche en Europe, nécessite sa valorisation au travers d'une organisation politique et administrative efficiente.

Chaque composante, chaque secteur disciplinaire, devra contribuer à construire l'image d'Aix-Marseille Université en partageant une ambition commune, l'excellence, pour un service public de qualité.

TABLE DES MATIÈRES

A	L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE	7
A.1	Une organisation politique et administrative responsable	7
A.1.1	Une organisation politique visible	7
A.1.2	Une organisation administrative efficiente	8
A.2	Un pilotage partagé et éclairé	11
A.2.1	Une Gouvernance impliquant les responsables politiques et administratifs de l'établissement	11
A.2.2	Des instances d'aide au pilotage	12
A.2.3	Des structures et des outils de pilotage	12
B	LES MISSIONS D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ	14
B.1	Une recherche structurée, évaluée, soutenue, conduite en partenariat avec les grands organismes	14
B.1.1	Une structuration de la recherche visible et lisible	14
B.1.2	Une organisation efficiente de la direction de la recherche et de la valorisation	15
B.1.3	Une simplification du fonctionnement des unités de recherche pour une plus grande efficacité	15
B.1.4	Un directoire de la recherche pour aider à orienter les décisions stratégiques	16
B.1.5	Le Comité d'Orientation Scientifique (COS) pour une évaluation externe	17
B.1.6	Un soutien financier et humain pour développer la stratégie d'excellence	17
B.1.7	Une formation à et par la recherche au sein d'un collège d'écoles doctorales	17
B.1.8	La Cellule Europe, une aide d'ouverture à la recherche internationale	18
B.1.9	Une politique de transfert de technologie et de valorisation	18
B.2	La formation : du transfert de connaissances à l'acquisition de compétences pour une insertion professionnelle réussie	20
B.2.1	Une offre de formation visible et lisible, maîtrisée, pertinente, efficace, innovante, internationale	20
B.2.2	Une organisation bien définie de la Direction des études et de la vie étudiante et des scolarités	21
B.2.3	Un dialogue de gestion avec les directeurs des départements de formation	22
B.2.4	Un soutien significatif en personnel	22
B.2.5	Une lutte contre l'échec	22
B.2.6	L'insertion professionnelle, une priorité de l'établissement	23
B.2.7	L'université, un acteur majeur de la formation tout au long de la vie	24
B.2.8	L'amélioration de la qualité pédagogique en point de mire	25
B.2.9	Un soutien à la formation à distance et au développement des services numériques pour les usagers	25
B.2.10	Un directoire de la formation	26
B.3	Des services et des actions pour accompagner la vie des étudiants	26
C	LES MOYENS AU SERVICE DES MISSIONS D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ	27
C.1	Une politique en matière de ressources humaines au service de la formation et de la recherche	27
C.1.1	Une organisation de la gestion des ressources humaines efficiente	27
C.1.2	Des outils de gestion performants et adaptés à la taille de l'établissement	28
C.1.3	La gestion des emplois pour une politique d'établissement	29
C.1.4	Une vraie politique de GRH permettant de répondre aux besoins d'une université de premier rang européen	29
C.2	Une politique en matière financière et d'allocation des moyens supportant la politique d'un établissement qui assume totalement des Responsabilités et Compétences Élargies	31
C.2.1	Une architecture budgétaire resserrée, un processus de dialogue de gestion élargi et une fonction financière optimisée.	32
C.2.2	Une véritable politique budgétaire.	33
C.2.3	Un pilotage infra-annuel du budget	34

C.2.4	Des pratiques comptables comme outil d'aide à la décision _____	34
C.3	Une politique affirmée en matière de système d'information _____	35
C.3.1	L'élaboration du système d'information _____	35
C.3.2	Un schéma directeur opérationnel _____	36
C.3.3	Une mise en œuvre et une gestion des ressources humaines et des moyens informatiques _____	37
C.4	Une politique en matière de patrimoine ambitieuse _____	37
C.4.1	Des objectifs précis de l'établissement en terme de patrimoine _____	37
C.4.2	Une organisation fonctionnelle de la Direction du patrimoine et de la logistique en cohérence avec les spécificités d'Aix-Marseille Université _____	39
C.5	Une politique en matière de communication adaptée à la taille de l'établissement et à ses ambitions _____	40
C.5.1	Diffuser les idées et la pensée _____	40
C.5.2	L'organisation de la communication _____	41
C.6	La politique en matière de relations internationales _____	41
C.7	La politique en matière de documentation _____	43
C.8	Les relations avec les partenaires _____	43
C.8.1	Le partenariat avec les organismes de recherche _____	44
C.8.2	Le partenariat avec le monde socio-économique _____	44
C.8.3	Le partenariat avec les collectivités locales et territoriales _____	46
C.9	Aix-Marseille Université acteur du territoire _____	46
C.9.1	Une stratégie de regroupement et d'identification _____	46
C.9.2	Une politique de développement de l'attractivité de nos campus _____	47
C.9.3	Une université actrice des politiques métropolitaines de transport et d'aménagement du territoire _____	47
C.9.4	Les schémas directeurs d'aménagement _____	48
C.10	Les fondations _____	49