



**Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la
Recherche et de l'Espace**

**Région Académique
Provence-Alpes-Côte d'Azur**

**Contrats d'Objectifs, de Moyens et de
Performance 2026-2030**

**Université d'Aix-Marseille
amU**

VERSION PROVISOIRE

Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace, représenté par **Benoît Delaunay**, recteur de la région académique Provence-Alpes-Côte d'azur, recteur de l'académie d'Aix-Marseille, chancelier des universités et **Khaled Bouabdallah**, recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation de la région académique Provence-Alpes-Côte d'azur

d'une part,

et,

Aix-Marseille Université, représentée par **Éric Berton**, président d'Aix-Marseille Université,

d'autre part.

Préambule commun aux établissements de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les quatre universités de la région académique Provence-Alpes-Côte d'Azur : Avignon Université, Aix Marseille Université, Université de Toulon et Université Côte d'Azur souhaitent, à travers ce contrat et, en articulation avec l'instance régionale de concertation de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation lancée en mai 2025 par la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur et le rectorat de région académique, afficher leur volonté commune de mettre en cohérence leurs politiques d'établissement. Avec une réelle prise en compte des enjeux territoriaux, et dans le respect de l'autonomie des universités, elles assureront une coordination régulière de leurs actions afin de renforcer la vie étudiante et développer une complémentarité scientifique et pédagogique.

Article 1. Objet du contrat

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'espace et Aix-Marseille Université pour une durée de cinq ans.

S'appuyant sur un diagnostic territorial associant les partenaires territoriaux de l'université, il met en exergue la signature et l'ambition stratégique de l'université, qui se déclinent à travers les orientations et les objectifs prioritaires fixés pour la durée du contrat sur les principaux axes suivants : l'offre de formation et la vie étudiante, la recherche et l'innovation, la gouvernance et le pilotage de l'établissement.

Le COMP précise, en outre, comment le modèle économique de l'établissement lui permet de mobiliser ses ressources humaines, financières et matérielles pour assurer ses missions d'enseignement, de recherche et de services à la société, tout en garantissant sa soutenabilité budgétaire.

Article 2. Engagement financier

Le montant annuel programmé pour le COMP 2026-2030 est de 5 369 841 €.

Au titre de l'année 2026, le montant versé est de 8 054 761 €.

Le montant des crédits effectivement versés pourra être ajusté au vu de l'avancement des objectifs du COMP.

Article 3. Modalités du suivi

Sur la base de modalités d'appréciation partagées, un dialogue annuel permettra de suivre l'avancement et l'atteinte des objectifs du COMP et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et le financement.

Table des matières

1. Le diagnostic partagé.....	5
2. La signature et l'ambition stratégique de l'université.....	6
3. Les orientations stratégiques prioritaires du COMP.....	8
3.1. L'offre de formation.....	8
3.1.1. Un pilotage institutionnel rénové et objectivé.....	9
3.1.2. Renforcer la qualité par la généralisation des conseils de perfectionnement.....	9
3.1.3. Personnalisation du parcours étudiant pour une meilleure réussite.....	10
3.1.4. Mieux structurer et internationaliser le cycle master.....	10
3.1.5. Une offre en cohérence avec les priorités territoriales et nationales.....	11
3.2. La vie étudiante.....	11
3.3. Recherche et innovation.....	13
3.3.1. Finaliser et déployer la Prospective scientifique.....	13
3.3.2. Attractivité, excellence & recherche responsable (intégrité, déontologie et éthique).....	14
3.3.3. Politique de coopération européenne et internationale.....	15
3.3.4. Valorisation et innovation.....	15
3.3.5. Science ouverte et Sciences Avec et Pour la Société (SAPS).....	16
3.3.6. Mutualisation et simplification à l'échelle du site et rapprochement organisationnelle avec les délégations régionales des ONR.....	16
3.4. Gouvernance et pilotage.....	17
3.4.1. Une politique RH tournée vers la prospective.....	17
3.4.2. Une politique d'investissements immobiliers pilotée et agile.....	18
3.4.3. Une dynamique de transformation de l'université.....	18
3.4.4. Un modèle économique maîtrisé.....	19
4. Initiative d'Excellence amU.....	21
4.1. Une ambition clé.....	21
4.2. Bilan de la feuille de route 3.0. (2020-2023).....	22
4.3. Post 2027-.....	23
Ambitions partagées pour l'enseignement supérieur et la recherche en Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur...	26
Partenariat sur le volet vie étudiante entre Aix Marseille Université et le CROUS Aix-Marseille Avignon.....	28
Partenariat Amidex- Aix-Marseille université.....	30
Annexes	32

1. Le diagnostic partagé

L'audit sur l'impact économique des activités d'Aix-Marseille Université (amU) en 2019 démontre que sa contribution annuelle totale s'évalue à 3,7 milliards d'euros de valeur ajoutée pour 42 000 emplois qui alimentent l'économie régionale ; 6,7 milliards d'euros de valeur ajoutée et 60 400 emplois à l'échelle de la nation. Chaque euro reçu par l'université crée une valeur ajoutée de 2,20 euros insufflés dans l'économie régionale. Chaque emploi directement créé par l'université soutient 1,6 emploi dans la région - ceci faisant d'amU un acteur économique majeur du département des Bouches-du-Rhône et de la région Sud.

amU, créée en 2012, est une université pluridisciplinaire reconnue pour son excellence en recherche et son ancrage territorial. Elle compte 17 composantes et 116 structures de recherche. Ses axes stratégiques incluent :

- l'interdisciplinarité via la Mission interdisciplinarité et les instituts d'établissement ;
- l'innovation et l'entrepreneuriat via la Cité de l'Innovation et des Savoirs (CISAM) et des formations dédiées ;
- l'internationalisation au travers les partenariats Europe-Méditerranée-Afrique, l'université européenne CIVIS, les programmes tel que Safe Place for Science pour l'accueil des chercheurs américains ;
- l'engagement social dans le cadre des actions en faveur de la lutte contre les discriminations, l'égalité femmes-hommes, la santé étudiante, et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

amU s'appuie sur un certain nombre de partenariats structurants :

- des conventions de site avec des établissements comme l'Université d'Avignon, Centrale Méditerranée, et l'IEP d'Aix-en-Provence et les organismes nationaux de recherche ;
- la fondation Amidex en association avec huit partenaires (CNRS, Inserm, IRD, CEA, AP-HM, IEP d'Aix, Centrale Méditerranée, Institut Paoli-Calmettes) qui pilote le projet IDEX du site (26 M€ par an) et soutient la recherche, la formation et l'innovation ;
- la CISAM, espace d'innovation avec des partenaires socio-économiques.

En matière de recherche et d'innovation, amU collabore avec des organismes tels que le CNRS et l'Inserm, pilotant 72 Unités Mixtes de Recherche (5 UMR en délégation globale de gestion¹) et des plateformes technologiques. Ses succès incluent :

- 1 Md€ de fonds levés dans le cadre des projets France 2030 depuis 2021 ;
- 195 projets obtenus Horizon Europe (135,9 M€), dont 25 % de projets ERC (2021-avril 2026) ;
- 41 480 publications (2021-2024), avec un taux d'ouverture de 78 % ;
- 768 projets ANR (2021-2024 - 148,5 M€), dont 49 % gérés par amU ;
- 40 brevets prioritaires/an et 5 spin-offs issues de la recherche/an en moyenne.

Par ailleurs, amU propose 700 parcours de formation (licences, masters, diplômes d'ingénieurs) et 350 diplômes d'établissement actifs, avec une offre adaptée aux étudiants internationaux (12 000 étudiants internationaux).

amU a mené de nombreuses actions en faveur de la vie étudiante, 37 % de la communauté étudiante rencontrant des difficultés financières (contre 20 % au niveau national) et 41 % déclarant une mauvaise

¹ Délégation globale de gestion, à ce jour avec des exceptions pour les ERC.

santé mentale. L'université a élaboré un Schéma Directeur de la Vie Étudiante (SDVE) pour améliorer l'inclusion, la santé, et l'engagement étudiant.

La capacité à lever des financements et à performer dans les appels à projets, l'interdisciplinarité et la politique sociale, la modernisation de l'administration notamment au travers du programme Essentiel et du programme de simplification Gillet constituent des points forts de l'établissement.

L'université fait aujourd'hui face à un certain nombre d'enjeux auxquels les actions inscrites dans ce nouveau COMP apportent une réponse :

- en matière de formation : le renforcement du dispositif de pilotage de l'offre de formation ; l'optimisation des capacités d'accueil ; la mobilité internationale ; le développement des relations avec les territoires ;
- en matière de recherche et innovation : le renforcement des moyens provenant de l'Europe et des moyens du site dans les UMR, le développement des infrastructures de recherche, la promotion de la science ouverte, les mesures en faveur de l'attractivité ;
- en matière de pilotage et gouvernance : la poursuite de la démarche GPEC ; la poursuite de la transformation de l'administration engagée à travers le programme Essentiel ; le développement des ressources propres de l'établissement (formation continue, apprentissage, valorisation du patrimoine immobilier) ; une trajectoire financière soutenable mais avec une nécessaire vigilance sur la maîtrise des dépenses ;
- en matière patrimoniale : un patrimoine immobilier de plus de 800 000 m² vieillissant et nécessitant de forts investissements et une utilisation de tous les outils juridiques et financiers existants (tiers-financement) ;
- en matière de vie étudiante : le déploiement du SDVE ; la lutte contre les discriminations et l'inclusion, l'écoresponsabilité, la lutte contre la pauvreté étudiante, la santé sous toutes les formes, l'engagement ;
- des problématiques transversales : IA et numérique ; éthique, intégrité scientifique et sécurisation des données ; Science et société ; développement durable ; égalité femmes-hommes, lutte contre les discriminations et VSS, protection des sites et des savoirs, plus largement l'engagement sociétal d'amU.

amU est un acteur clé de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, alliant excellence académique et engagement sociétal comme en témoigne son schéma directeur DDRS en cours d'exécution. Ses défis futurs incluent le renforcement de ses partenariats, l'amélioration de la vie étudiante, et la poursuite de sa transformation administrative.

2. La signature et l'ambition stratégique de l'université

Le COMP d'amU s'inscrit dans la continuité d'un projet d'établissement clairement assumé : affirmer un modèle d'université profondément tourné vers l'humain, solidement ancré dans son territoire euro-méditerranéen et rayonnant à l'international. Il prolonge les ambitions portées par la présidence depuis plusieurs années – excellence académique, capacité d'innovation, engagement sociétal – en les traduisant dans une feuille de route stratégique partagée avec l'ensemble de la communauté universitaire et ses partenaires. L'objectif est double : répondre aux grands défis contemporains (dont l'environnement, la santé, les migrations, les inégalités, la démocratie, la culture, le patrimoine) et inscrire amU comme un acteur pivot, capable d'impacter positivement et durablement la société, en poursuivant sa mission première de production et diffusion des connaissances.

Le COMP s'appuie sur les acquis des dernières années : réussite aux grands appels à projets (Idex, PIA, France 2030, Horizon Europe), structuration d'un écosystème de recherche et d'innovation de premier plan, développement de réseaux européens et méditerranéens (CIVIS, Téthys, partenariats internationaux), reconnaissance du leadership d'amU en matière d'inclusion, d'interdisciplinarité, de responsabilité sociétale et de lutte contre les discriminations et plus généralement contre toutes les violences. Il prolonge le programme politique de la présidence actuelle « Pour se réaliser ensemble » en organisant l'action d'amU autour de trois grandes dynamiques : « S'engager, s'épanouir, s'émanciper » ; « Ouvrir de nouvelles voies,

inventer, imaginer » ; « Structurer un site ouvert, participatif et durable ». À travers elles, les campus sont pensés comme de véritables lieux de vie, de rencontre et de créativité, où la formation, la recherche et sa valorisation, la lutte contre la précarité, la qualité de vie au travail, la vie associative, la culture, le sport et l'engagement citoyen deviennent des leviers centraux de réussite et d'émancipation pour les étudiants comme pour les personnels.

À travers sa signature « Explorer pour faire société », amU affirme une ambition d'excellence académique et de transformation au service de son territoire et des grands défis mondiaux, en s'appuyant sur cinq grandes valeurs – humanité, excellence, engagement, coopération et inventivité – qui structurent ses axes stratégiques. Chacune de ces valeurs est déclinée en une vision et des ambitions spécifiques, formant un cadre stratégique cohérent qui irrigue l'ensemble des missions de l'établissement, de la formation à la recherche, en passant par l'innovation et la politique sociale. Ce système de valeurs ne constitue pas une simple déclaration d'intention, mais un véritable outil de pilotage politique et de mobilisation de la communauté universitaire.

La feuille de route stratégique définie avec les partenaires de l'université met ainsi en cohérence les dispositifs déjà à l'œuvre – Instituts d'établissement, CISAM, fondation Amidex, Mission pour l'interdisciplinarité, réseaux internationaux, schémas directeurs Développement Durable / Responsabilité Sociétale, Vie étudiante, Programme Essentiel, Conseil du climat, dispositifs d'engagement étudiant, outils de formation par la recherche – pour construire des réponses concrètes aux urgences écologiques, sociales et démocratiques. Structurer un site plus simple, plus lisible et plus participatif, redonner du temps long à la science, renforcer l'interdisciplinarité, soutenir les trajectoires individuelles et collectives, consolider le rayonnement international.

amU est le chef de file de la politique du site d'Aix-Marseille en matière de recherche et d'innovation regroupant l'Ecole Centrale Marseille (ECM), l'Institut d'Etudes Politiques (IEP), Avignon Université (AU) et l'Université de Toulon (UTLN). Un partenariat étroit est construit depuis de nombreuses années avec les organismes, et notamment le CNRS et l'Inserm qui sont ses principaux partenaires, mais également avec l'IRD, le CEA, INRAe ... Les accords-cadres en place permettent de mener une stratégie de recherche concertée et une politique scientifique partagée. Ce partenariat étroit éprouvé depuis de nombreuses années distingue véritablement le site d'Aix-Marseille et est un gage de succès pour construire des projets ambitieux à l'échelle du site. Ce nouveau COMP entend renforcer la cohésion des acteurs et partenaires du territoire en développant une dynamique collective fondée sur l'impact et la visibilité. Cela se traduira notamment par :

- la poursuite de dispositifs structurants et mutualisés avec les organismes nationaux de recherche tels que la Mission Europe pour la Recherche ;
- la structuration institutionnelle de partenariats avec l'Institut national supérieur d'enseignement artistique Marseille Méditerranée (Inseamm) et l'école nationale supérieure d'architecture de Marseille (ENSA-M) avec la volonté de renforcer les collaborations sur le volet « Industries culturelles et créatives », le développement de la filière musique à l'image et d'un axe interdisciplinaire autour des Villes durables, enjeux d'habitabilité et innovation sociale en Méditerranée ;
- la structuration régionale d'un pôle de formation dédié à la souveraineté industrielle et technologique ;
- la poursuite de la forte dynamique sur la valorisation de la recherche au travers de la CISAM et du PUI Provence.

L'emplacement stratégique d'amU, au carrefour de l'Europe et de la Méditerranée, fait d'amU un lieu privilégié d'accueil, d'échanges et d'ouverture sur le monde. L'institution poursuit une politique résolument tournée vers les enjeux européens et internationaux contemporains. La stratégie internationale d'amU s'appuie ainsi naturellement sur un axe prioritaire de coopération entre l'Europe qui constitue un axe majeur avec la coordination de l'alliance européenne CIVIS, la Méditerranée et l'Afrique. Cette dynamique favorise l'identification de partenaires internationaux stratégiques et la mise en œuvre de projets innovants à l'interface entre formation et recherche.

Dans une logique de réciprocité, l'université vise également à renforcer son attractivité académique et scientifique, afin d'accueillir un vivier croissant d'étudiants et de chercheurs internationaux de haut niveau.

Cette stratégie s'appuie sur des réseaux structurants (tels que le développement du réseau Téthys, la création du Centre Régional UArctic pour la Méditerranée, ou encore l'implication dans l'Alliance U7+) qui contribuent à l'ancrage d'amU dans les grands écosystèmes internationaux de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette ambition internationale est pleinement intégrée à la feuille de route Amidex 2024-2028, assurant ainsi sa cohérence avec les priorités institutionnelles.

Face aux transformations profondes de nos sociétés, l'université a une responsabilité particulière : produire des savoirs capables d'éclairer le débat public, d'accompagner la décision et de répondre aux grands défis contemporains. C'est dans cet esprit que l'interdisciplinarité s'est imposée, depuis plusieurs années, comme un pilier majeur de la stratégie de développement à amU. La création de la Mission Interdisciplinarité(s) dès 2020 est inédite et par son positionnement et ses ambitions dans le paysage universitaire français, sa vocation est de mettre en œuvre une approche intégrée transversale et systémique d'accompagnement au niveau institutionnel, au service des projets et de la communauté interdisciplinaire. Aujourd'hui, amU est reconnue pour son savoir-faire dans le domaine. L'ambition est désormais d'amplifier cette dynamique dans les années à venir, pour en faire un levier durable de transformation académique et sociale.

La responsabilité sociétale d'établissement s'affirme enfin comme un levier essentiel de transformation et de légitimité, au service de l'intérêt général et de la transition écologique et sociale. La RSE ne se cantonne plus à une direction ou un service dédié mais se doit d'irriguer l'ensemble des processus de décision. La dimension est centrale pour amU qui, d'une part, est en première ligne pour répondre aux urgences climatiques et environnementales, et d'autre part, pour garantir les conditions de travail et bien-être des agents et l'accès équitable des usagers aux services de l'université. amU entend ainsi poursuivre sa politique ambitieuse en matière d'économies d'énergie, de mobilité, d'économie de ressources, de réduction des déchets, de préservation de la biodiversité et d'achats publics au travers la déclinaison de son schéma directeur DDRS et renforcer sa politique en responsabilité sociale, dans une démarche d'amélioration continue, déjà valorisée par le label HRS4R, convaincue que le sens au travail, la qualité du travail, le cadre et les conditions d'exercice comme le mode de management contribuent à l'épanouissement individuel comme à la réussite collective de l'établissement.

3. Les orientations stratégiques prioritaires du COMP

3.1. L'offre de formation

L'offre de formation d'amU est cadrée par la stratégie formation votée en CFVU en 2024 et couvrant la période 2024-2028. Cette stratégie permet de piloter le site qui est composé de plus de 700 parcours de diplômes nationaux et quelques 350 diplômes d'établissement actifs. amU porte ainsi une des offres de formation les plus étendues du paysage universitaire français. Cette richesse constitue un levier d'attractivité majeur à l'échelle régionale, nationale et internationale, mais elle impose un pilotage stratégique renforcé afin de garantir cohérence, lisibilité, performance et soutenabilité.

La dernière évaluation du HCERES a souligné la qualité scientifique et l'attractivité de l'offre tout en appelant à une structuration plus homogène du pilotage et à une meilleure lisibilité d'ensemble. Le présent contrat traduit cette évolution stratégique portant notamment sur une réflexion globale de formation tout au long de la vie, on devient étudiant d'amU, on en est un alumni, un partenaire et l'on peut dans le cadre de la formation continue y revenir pour parfaire ses compétences et faire une validation d'acquis, un bilan de compétences. Ainsi l'objectif est de faire de notre université un centre de formation reconnu en plus d'être une université de qualité.

Dans cet écosystème, un des axes fort que nous développons en interne est le lien lycée-université grâce au programme SUP'amU et la création d'un chatbot d'aide à l'orientation en lien avec le SUIO. Cet outil numérique sera accouplé à une démarche de proximité où des étudiants pourront en direct discuter avec

des lycéens, des citoyens pour apporter une expérience et un retour sur la vie universitaire et les services rendus aux étudiants, ce projet appelé Orient'amU est en parfaite adéquation avec le projet de clarification de notre offre de formation.

3.1.1. Un pilotage institutionnel rénové et objectif

amU a engagé un travail approfondi de structuration du pilotage de son offre de formation, conduit sur une année avec l'ensemble des composantes. Ce travail a permis de définir un cadre commun reposant sur cinq indicateurs stratégiques :

- attractivité ;
- réussite (dans une approche plurielle) ;
- insertion professionnelle ;
- satisfaction des usagers ;
- soutenabilité financière et ressources humaines.

Chaque indicateur s'appuie sur un nombre limité de données objectivées, permettant de positionner chaque formation par rapport aux moyennes d'amU et aux références nationales. Des seuils d'alerte ont été définis au niveau central afin d'engager un dialogue stratégique lorsque des écarts significatifs sont observés. Ce dispositif permet :

- d'objectiver les dynamiques de recrutement, de réussite et d'insertion ;
- d'identifier les formations nécessitant un accompagnement ;
- de croiser performance académique et soutenabilité budgétaire et RH ;
- de renforcer la cohérence d'ensemble de l'offre ;
- de favoriser un pilotage par les composantes tout en garantissant la politique de chacune.

Une première campagne d'analyse complète a été conduite en 2025 sur les données 2023-2024. Elle sera désormais intégrée au dialogue annuel avec les composantes et présentée en CFVU afin d'éclairer les décisions stratégiques.

Objectifs contractuels :

- inscrire durablement ces indicateurs dans le dialogue de gestion ;
- réduire les écarts significatifs de performance entre formations comparables ;
- améliorer la lisibilité globale de l'architecture de l'offre ;
- garantir la soutenabilité pluriannuelle de l'offre ;
- adapter l'offre de formation aux enjeux professionnels et à la demande étudiante.

3.1.2. Renforcer la qualité par la généralisation des conseils de perfectionnement

La structuration qualitative de l'offre passe également par un renforcement du dialogue avec les parties prenantes académiques et socio-économiques. amU s'engage à :

- généraliser les conseils de perfectionnement à l'ensemble des mentions de licence et de master ;
- formaliser leur fonctionnement (composition, périodicité, suivi des recommandations) ;
- intégrer systématiquement des représentants du monde socio-économique et des diplômés ;
- assurer un suivi des recommandations dans le cadre du dialogue stratégique.

L'objectif est d'augmenter significativement le nombre de formations disposant d'un conseil de perfectionnement formalisé et actif au cours du contrat, afin de renforcer l'adéquation des diplômes aux évolutions scientifiques, professionnelles et territoriales. Un gros travail de dématérialisation est en cours

afin de permettre un suivi des conseils de perfectionnement tant sur la réalisation de ces derniers que sur la politique d'amélioration continue des formations avec une lecture en composante et en central.

3.1.3. Personnalisation du parcours étudiant pour une meilleure réussite

La poursuite de la transformation du premier cycle constitue un axe prioritaire du contrat. La stratégie formation du premier cycle (licences et licences professionnelles) de l'actuel contrat s'est structurée autour du projet NCU DREAM-U (France 2030). L'ensemble des licences a basculé dans une logique d'approche par compétences, organisé en blocs de connaissances et de compétences. Cette évolution permet :

- une plus grande lisibilité des parcours ;
- une modularité accrue ;
- une personnalisation des trajectoires étudiantes ;
- une meilleure articulation entre formation et insertion professionnelle.

Des dispositifs structurants ont été déployés qui seront évalués et ajustés si nécessaire :

- tests de positionnement à l'entrée à l'université ;
- aménagements de parcours (licence en 4 ans, rythmes différenciés) ;
- développement d'UE à choix ;
- renforcement du tutorat étudiant ;
- enseignements en transition écologique pour un développement soutenable (TEDS) ;
- développement des compétences transversales et de la mobilité ;
- création de parcours renforcés transverses à toutes les composantes sur 3 axes stratégiques : engagement, innovation, internationalisation qui permettent également à l'étudiant de valider un diplôme d'établissement ;
- accompagnement des étudiants « décrocheurs » (Dispositif Rebondir).

La réussite est désormais analysée dans une approche élargie intégrant progression, diplomation, parcours individualisés et insertion.

Enjeu majeur du contrat 2026-2030

La pérennisation des fonctions d'ingénierie pédagogique et des dispositifs d'accompagnement à l'issue des financements France 2030 (2028) est un enjeu central. Ces ressources humaines constituent un levier structurant de la transformation engagée. Le travail en réseaux permet dès aujourd'hui un travail des équipes pédagogiques mais aussi d'essaimer les bonnes pratiques du site entre les formations de différentes composantes. Cette synergie engagée doit être poursuivie pour continuer à essaimer mais aussi accompagner les nouveaux enseignants dans l'évolution de leur pratique pédagogique et la structuration des diplômes.

Enjeu chiffré : pérenniser 12 ingénieurs pédagogique à déployer, 6 en composante et 6 au niveau central.

3.1.4. Mieux structurer et internationaliser le cycle master

La transformation des masters s'inscrit dans une logique de structuration autour de trois piliers :

- internationalisation des parcours (mobilités, BIP CIVIS, enseignements en anglais) ;
- renforcement de l'adossement à la recherche ;
- développement des partenariats socio-économiques et de l'alternance.

Les dispositifs France 2030 (TIGER, BOOSTER, CISAM+) ont permis une dynamique transformante des parcours, favorisant la personnalisation, la mobilité et l'ouverture internationale.

Objectifs :

- maintenir la dynamique des parcours labellisés ;
- consolider l'offre internationale et la mobilité entrante et sortante ;
- augmenter progressivement la part de formations en alternance ;
- renforcer l'articulation licence-master-doctorat via les renforts tiger mais aussi la création d'appels à projets passerelles visant à faciliter et fluidifier l'orientation des étudiants entre composantes.

3.1.5. Une offre en cohérence avec les priorités territoriales et nationales

En cohérence avec le diagnostic territorial, amU oriente prioritairement l'évolution de son offre vers les grands défis scientifiques et sociétaux :

- santé et immunologie. L'obtention du projet Marseille immunology Biocluster a entraîné la création d'une LP bio-industries et biotechnologies ouverte en alternance ;
- transitions écologique et énergétique, avec un nouveau diplôme d'ingénieur en transition écologique (polytech) et la création d'un diplôme en partenariat international (DPI) en finance durable porté par la faculté éco-gestion ;
- numérique et données : de nouvelles formations ont vu le jour à la FDSP avec l'ouverture d'un parcours « droit et IA », des DPI, plus notre offre déjà active en big data (FEG, FDS) ;
- sciences humaines et transformation des sociétés.

Le contrat vise à accroître la part d'étudiants inscrits dans des formations contribuant directement aux priorités nationales et aux besoins territoriaux, en articulation avec l'impact économique majeur de l'établissement à l'échelle régionale. Ces transformations feront l'objet d'un suivi dans le cadre de ce COMP.

Pour déployer sa stratégie relative à la formation, l'établissement se fixe à l'horizon 2030 les cibles suivantes :

- **transformer 20 formations parmi les moins performantes (valeur initiale 5) ;**
- **maintenir les effectifs des étudiants inscrits dans les formations correspondant aux grands défis de la nation, en STEM, à 11 608 (compte tenu de la baisse démographique) ; porter les effectifs des étudiants inscrits en formations liées à la santé à 13 620 (valeur initiale 12 973) ;**
- **22 200 contrats pédagogiques de réussite signés (valeur initiale 13 000).**

3.2. La vie étudiante

amU a inscrit la vie étudiante au cœur de son projet politique. Dans un établissement multi-sites, marqué par une grande diversité sociale et territoriale, les conditions de vie des étudiants constituent un facteur déterminant de réussite académique et de cohésion. Leur amélioration continue constitue également un objectif pour l'établissement.

Cette politique d'amU s'est traduite par de nombreuses actions qui ont permis de renforcer significativement la qualité de l'accompagnement des étudiants. Une nouvelle étape a conduit l'établissement à dépasser une logique de dispositifs pour engager une transformation plus structurée. La mise en place en janvier 2024 d'une direction d'amU dédiée (la Direction de la Vie Étudiante et de Campus) et l'adoption du Schéma Directeur de la Vie Étudiante (2025-2030) marquent cette étape : la vie étudiante est devenue un axe stratégique intégré au pilotage global. A partir de diagnostics étayés (enquête de l'Observatoire de la Vie Étudiante, ateliers participatifs sur les campus), le Schéma Directeur de la Vie

Étudiante a été coconstruit par les acteurs internes à amU et par les nombreux partenaires et acteurs du territoire. Le Schéma Directeur de la Vie Étudiante structure désormais un cadre de gouvernance clarifié, reposant sur des objectifs mesurables, une coordination renforcée, une modernisation du système d'information (via le Programme « Essentiel » d'amU) et une intégration au dialogue stratégique. Le présent contrat vise à consolider cette dynamique. En relation étroite avec les cinq domaines de l'indicateur composite de vie étudiante, amU fixe quatre priorités qui ne sont pas hiérarchisées entre elles.

Priorité #1. Bâtir ensemble une université plus inclusive et durable.

L'établissement déploie une stratégie globale articulée autour de trois thématiques : la lutte contre la précarité étudiante, l'adaptation de l'accompagnement aux besoins des publics, et la prévention des discriminations et des violences. Cette politique repose sur le renforcement de l'accès aux ressources essentielles (alimentation, logement, aides sociales) et le développement de dispositifs d'accompagnement individualisé et d'observation de la vie étudiante. De plus, cette politique se base sur des actions structurées de formation, de sensibilisation et de prévention, basées sur l'écoute, l'accompagnement et le traitement de tout signalement, afin de lutter contre toute discrimination et de prendre en compte la diversité des publics, afin de garantir l'égalité des chances, le bien-être et la réussite de l'ensemble des étudiants.

La lutte contre la précarité reste la première des priorités. Les dispositifs d'urgence déployés pendant la crise sanitaire (aides alimentaires, soutien numérique, accompagnement psychologique) sont désormais inscrits dans une logique pérenne. amU souhaite renforcer la lisibilité des aides, mieux identifier les étudiants à besoins particuliers (notamment les étudiants en situation de handicap) et renforcer l'articulation accompagnement social – réussite académique. L'objectif est clair : éviter que des difficultés matérielles ne deviennent des facteurs d'échec et sécuriser les parcours des étudiants.

Priorité #2. Préserver et améliorer la santé, physique, mentale et sociale de chaque étudiant.

L'établissement met en œuvre une politique intégrée fondée sur la prévention, l'accès équitable aux soins et la promotion de modes de vie favorables à la santé. Cette stratégie repose sur le renforcement de la sensibilisation aux enjeux de santé, le déploiement et la diversification des Centres de santé sur l'ensemble des sites (notamment sur les sites distants qui en sont dépourvus, appartenant souvent à des déserts médicaux), ainsi que sur le développement d'actions artistiques, culturelles et sportives visant à lutter contre la sédentarité, renforcer le bien-être et favoriser l'épanouissement global des étudiants. La problématique de la santé mentale des étudiants constitue un domaine d'engagement prioritaire pour notre établissement, à la fois en accompagnant les étudiants qui y sont confrontés et en mettant en place des actions de prévention pour éviter que des problématiques de santé mentale ne surviennent.

Priorité #3. Faire des campus des véritables lieux de vie, dynamiques et durables.

L'établissement déploie une politique globale de valorisation des espaces, des usages et des temps étudiants. Cette stratégie repose sur le développement de lieux dédiés à la vie étudiante, le renforcement d'une offre culturelle, artistique, citoyenne, environnementale et sportive accessible à toutes et tous, ainsi que sur une meilleure articulation entre temps d'études et engagement étudiant, afin de favoriser l'attractivité des campus, le bien-être et la réussite des étudiants.

Le développement des « Maisons de l'Étudiant » sur l'ensemble des campus constitue un axe fort pour mettre en œuvre cette ambition. Ces espaces ont vocation à regrouper information et accompagnement, accueillir les associations étudiantes, favoriser les initiatives culturelles, solidaires et environnementales et offrir des lieux de convivialité et de travail collaboratif. Cette politique s'inscrit dans une volonté d'équité territoriale et de structuration durable des campus.

Priorité #4. Promouvoir l'engagement citoyen, artistique, culturel, environnemental et sportif des étudiants.

L'établissement déploie une politique volontariste visant à soutenir l'initiative étudiante, structurer le tissu associatif et renforcer l'expression et la participation des étudiants à la vie universitaire. Cette stratégie s'appuie sur le développement de partenariats, la valorisation de l'engagement, l'accompagnement des

associations, ainsi que sur le renforcement des dispositifs de formation, de représentation et de dialogue, afin de favoriser l'implication durable des étudiants et leur participation active à la gouvernance et à la dynamique collective de l'université.

La communication vers les étudiants et le développement durable constituent des axes transversaux en lien avec ces quatre priorités. En collaboration étroite avec nos partenaires (notamment le Rectorat, le CROUS et les collectivités territoriales), les moyens alloués permettront la mise en œuvre de ces quatre priorités à la fois ambitieuses et indispensables. Des moyens supplémentaires pourraient être envisagés pour consolider et amplifier la politique de vie étudiante d'amU, notamment en renforçant et en créant des postes (par exemple chargés de lutte contre la précarité, Service pour le Respect et l'Égalité).

Ces quatre priorités d'amU pour la vie étudiante reposent sur une politique intégrée combinant prévention, accompagnement individualisé, accès équitable aux ressources et aux soins, valorisation des initiatives étudiantes, soutien au tissu associatif et renforcement de la participation des étudiants. Cette politique vise à favoriser l'égalité des chances, la réussite académique, l'épanouissement personnel et l'implication citoyenne, tout en contribuant à l'attractivité et au rayonnement de l'établissement. Le présent contrat vise à consolider la structuration engagée, à renforcer l'attractivité et la cohésion des campus et à articuler vie étudiante, réussite académique et responsabilité sociétale. La vie étudiante constitue ainsi un levier stratégique d'excellence inclusive et un marqueur fort de l'identité d'amU.

Dans le cadre de sa politique en faveur du bien-être étudiant et au-delà du maintien de ses engagements en cours, l'établissement fixe les cibles suivantes pour 2030 :

- **nombre de consultations de santé mentale (hors dispositif santé psy étudiant) / Effectif étudiant : score cible 0,6 (valeur initiale 0,2) ;**
- **nombre d'étudiants relais santé, secouristes en santé mentale et de sentinelles / Effectif étudiant : score cible 1 (valeur initiale 0,8) ;**
- **présence d'un guichet unique d'accueil de rentrée en lien avec le CROUS : score cible 1 (valeur initiale 0) ;**
- **avoir un SDVE et mettre en place d'un comité de suivi : score cible 1 (valeur initiale 0,5).**

3.3. Recherche et Innovation

Six axes stratégiques orientent la politique scientifique et d'innovation d'amU en partenariat avec les établissements partenaires du site d'Aix-Marseille :

3.3.1. Finaliser et déployer la Prospective scientifique : vers une identité du site d'Aix-Marseille autour de défis sociétaux et du renforcement de l'interdisciplinarité en recherche

amU est une université de recherche intensive : 3 000 enseignants-chercheurs, 2 200 chercheurs des ONR partenaires, 3 000 doctorants et 1 000 personnels d'appui et de soutien à la recherche qui font preuve d'un dynamisme attesté, pour exemple, un taux de succès aux financements de l'ERC de 21,4%. Au-delà du constat, développer une stratégie recherche lisible et coordonnée pour l'ensemble des partenaires du site est nécessaire. L'Idex est un formidable outil de réflexion collective qui a notamment pu donner naissance aux Instituts d'établissement. Un travail de prospective a été engagé avec l'ensemble des partenaires afin de penser une vision scientifique pour le site : il est à la fois participatif et partagé avec l'ensemble des partenaires de l'Idex auquel s'ajoute l'INRAe.

Cette démarche poursuit quatre objectifs principaux :

- renforcer la culture stratégique collective et la capacité de projection à long terme ;
- identifier les grandes priorités scientifiques et transversales du site ;
- mieux articuler ambitions scientifiques, enjeux sociétaux et allocation des moyens ;
- poser les bases d'un dispositif pérenne de prospective, évolutif et régulièrement actualisé.

Elle a permis de retenir cinq grands défis sociétaux :

1. Cultures partagées et transformations sociales
2. Habitabilité de la planète
3. Santé globale – One Health
4. Sociétés numériques, données et technologies de rupture
5. Valeurs démocratiques, gouvernance et confiance dans la science

Interdisciplinaires par essence, ces défis mobilisent des enseignants-chercheurs et chercheurs en de multiples disciplines. L'ensemble du travail est également discuté avec des experts internationaux dont les membres du conseil stratégique international d'Amidex complétés d'experts des champs thématiques adressés et d'acteurs du territoire. Ces défis sociétaux traduisent également la signature « socialement engagée » d'Aix-Marseille université et l'investissement renouvelé dans l'interdisciplinarité porté par amU et, notamment, au travers de la Mission Interdisciplinarité.

Cet exercice de prospective a vocation à dessiner une identité scientifique pour le site d'Aix-Marseille autour notamment des futurs instituts d'établissement. Ces instituts qui fédèrent une communauté scientifique ont pour but de créer et animer une communauté large de haut niveau scientifique et de formation s'adossant aux composantes et aux laboratoires avec un ancrage pluridisciplinaire sur des problématiques inter- et transdisciplinaires, en lien avec le monde socio-économique, et en particulier sur les grands défis sociétaux. Ils s'inscrivent dans le sillon tracé par la signature d'amU : interdisciplinaire et socialement engagée. Leur rôle est de tisser des liens intercommunautaire et interdisciplinaire à forte valeur ajoutée. Le travail de prospective permettra de penser le renouvellement des instituts d'établissement qui seront un des éléments venant appuyer la stratégie de l'établissement et plus généralement du site. Cette prospective de site à 15 ans pourra contribuer à les alimenter avec des livrables prévus à l'automne 2026. L'ambition est de faire de cette démarche le socle d'un dispositif permanent de prospective scientifique, incluant une veille appuyée par une IA sécurisée et des espaces de rencontres transdisciplinaires, au service du pilotage stratégique, de l'excellence académique et de l'impact sociétal du site.

3.3.2. Attractivité, excellence & recherche responsable (intégrité, déontologie et éthique).

amU a démontré sa capacité à attirer des chercheurs de très haut niveau grâce notamment aux chaires d'excellence Amidex, à l'appel spécifique Safe Place for Science ou encore aux Chaires de Professeur Junior (CPJ). Le dynamisme et le renouvellement de la communauté scientifique d'amU supposent de recruter des chercheurs talentueux à tous les niveaux. En ce sens, le dispositif des CPJ impulse un rôle important dont les premiers impacts sont visibles, notamment au travers de projets ERC et méritent d'être pérennisés.

Facteur d'attractivité et d'excellence, la formation à la recherche et par la recherche suppose de renforcer les dispositifs d'accompagnement des doctorants et d'appuyer le collège doctoral par une structure renforcée et un renforcement des financements des contrats doctoraux en particulier dans les disciplines de sciences humaines et sociales. L'attractivité du site doit également s'appuyer sur l'environnement de recherche dans lequel les chercheurs trouvent les moyens de leur épanouissement scientifique : équipements et plateformes de recherche au meilleur niveau, personnels sur les fonctions support et soutien, dotations pour les unités et contrats doctoraux.

Le travail de prospective, en particulier celui des groupes de travail disciplinaires, a permis d'établir un certain nombre de priorités dont la capacité à offrir un environnement numérique de très haut niveau. Les conditions de travail de manière générale constituent également un facteur déterminant. Outre la capacité à attirer les talents, la fidélisation est également une nécessité qui renvoie aux questions sur l'environnement précisées précédemment mais, également aux capacités de l'établissement à promouvoir les personnels de recherche et d'appui à la recherche, tous statuts confondus, sur lequel repose l'ensemble du dynamisme du site. La politique incitative vers la recherche doit prendre en compte un des freins que constitue la charge d'enseignement. Aujourd'hui la modulation de service proposée aux enseignants chercheurs les plus actifs en recherche se heurte souvent à la surcharge en formation des équipes pédagogiques, même si ont été mis en place depuis 2025 une politique incitative de prime équivalente à celle des ONR et un dispositif de soutien à l'IUF, excellent tremplin pour l'ERC.

Un écueil scientifiquement observé de la recherche de la performance dans le domaine scientifique en recherche est lié aux dérives que peuvent engendrer l'optimisation d'indicateurs tels que le nombre de publications. Ces dérives sont très bien documentées et peuvent conduire à des manquements importants de certains collègues. Il est donc nécessaire d'être ferme sur les valeurs de l'université en termes d'intégrité, de déontologie et d'éthique. C'est la raison pour laquelle a été créée une vice-présidence déléguée Recherche Responsable qui coordonne l'ensemble des actions sur ce domaine.

3.3.3. Politique de coopération européenne et internationale.

amU poursuit ses efforts d'internationalisation dans toutes les missions de l'établissement. La dimension européenne et internationale est devenue déterminante pour sa stratégie et son développement, notamment en termes d'impacts territorial.

En matière de coopération scientifique, amU confirme sa dimension internationale qui est le résultat conjoint des initiatives de ses unités de recherche et des actions institutionnelles qu'elle conduit au travers de la mise en place de partenariats scientifiques dont elle assure le portage (conventions bilatérales, MoU recherche, consortium ...) ou de dispositifs structurés avec les organismes de recherche. Dans le domaine de la coopération internationale institutionnelle, amU s'engage à mieux coordonner ses actions internationales avec les grands organismes de recherche nationaux (CNRS, INSERM, IRD...) avec lesquels elle entend mener une politique de site plus maîtrisée dans des régions identifiées, et plus cohérente à l'égard des partenaires internationaux, notamment en lien avec l'Alliance CIVIS : mise en place d'accords ou de convention de partenariats scientifique et accompagnement des unités de recherche à se positionner sur les dispositifs et outils de coopération scientifique internationale notamment au travers des AAP bi ou multi latéraux (Partenariat Hubert Curien, ECOS, COFECUB, CFQCU, Bio-Asie...).

Concernant la mobilité des chercheurs internationaux et le renforcement de l'attractivité du site, porté par amU et soutenue par Amidex, le développement d'EURAXESS centre d'accueil et d'accompagnement des chercheurs du site, quel que soit leur employeur. Le Centre, par le biais d'une prise en charge personnalisée, offre un service d'appui (visas, titre de séjours et autres documents), d'informations pratiques et de soutien dans les domaines de la santé, du logement, de la famille, des assurances, des transports, des banques et de la fiscalité. Cette mobilité renforce les réseaux de connaissances développés par les chercheurs : organiser leur visibilité contribuera ainsi à l'attractivité du territoire.

Sur le plan européen, outre l'Alliance CIVIS, amU donne un nouveau souffle à sa politique européenne en créant la Mission Europe pour la Recherche (MER) en partenariat avec le CNRS, l'Inserm et l'IRD. Ce « Guichet unique » regroupant une vingtaine d'agents est basé sur un mode de fonctionnement mutualisé pour mieux accompagner les chercheurs et enseignants-chercheurs du site dans toutes les activités liées aux projets européens de recherche et d'innovation. En bénéficiant d'effets d'échelle par un partage de compétences et de moyens tout en se dotant de nouvelles compétences, la MER améliore l'accompagnement des unités vers l'Europe afin d'augmenter leur participation aux appels à projets européens et d'améliorer les taux de succès. L'accompagnement des dépôts de projets ERC - de l'identification des candidats, à leur coaching et au soutien à l'écriture de projet - fait l'objet d'une initiative particulière depuis 2017 sur le site, avec la mise en place du CERCle (le Club des ERC du site d'Aix-Marseille) réunissant les acteurs de la MER et les cellules Europe opérationnelles du CEA et de Centrale Innovation. Appuyée par le projet ASDESR Booster et par Amidex, la MER se prépare au prochain programme cadre de recherche et d'innovation en s'appuyant sur la prospective scientifique de site à l'horizon 2040. Sur le moyen-long terme, les objectifs pour la MER sont de consolider son organisation, cibler les opportunités de financement en fonction des forces du site et de la prospective scientifique menée, renforcer l'appui aux unités de recherche et se doter d'outils et process de pilotage communs.

3.3.4. Valorisation et innovation

En 2018, amU et la fondation Amidex ont créé la Cité de l'Innovation et des Savoirs Aix Marseille (CISAM) pour regrouper et fédérer l'ensemble de l'écosystème de la valorisation issue de la recherche publique dans un seul et même lieu pour faciliter le passage de l'idée au marché en lien avec l'ensemble des acteurs

socioéconomiques, associatifs et culturels du territoire (cellules de valorisation des établissements, organismes de transfert de technologies dont la SATT Sud Est, l'incubateur interuniversitaire Impulse, pôles de compétitivités, partenaires privés). Le regroupement physique de l'ensemble de ses acteurs dans un seul et même lieu a permis également l'obtention des projets France 2030 CISAM+ et PUI Provence pour :

- renforcer la culture de l'innovation dans les formations (DU Innovations pour les Licences et les Masters, Bootcamp PhD pour les doctorants, Deeptech Transform avec l'IAE d'Aix en Provence) ;
- favoriser le ressourcement des laboratoires pour monter en maturité les projets de recherche fondamentale en recherche appliquée pour accroître la recherche collaborative (contrats de recherche et actifs de propriété intellectuelle) complété par la mise en place d'un réseau de chargés d'affaires du PUI Provence (mutualisé avec les ingénieurs transfert et ingénieurs innovation du CNRS) ;
- ouvrir au cœur des campus des antennes CISAM+ pour favoriser le passage de l'idée au prototype de l'ensemble des usagers (étudiants et personnels en lien avec des entreprises).

L'ensemble de ces actions, tel que défini dans le PUI, permettra la création du Label Qualité Innovation, unique en France, qui s'appuiera sur un système d'informations partagé avec l'ensemble des acteurs académiques du site, pour renforcer l'efficacité de la recherche partenariale et accélérer le transfert des résultats de recherche vers le monde socioéconomique, créateur d'emplois pour notre population étudiante. Ce Label Qualité Innovation permettra de mieux faire connaître la capacité de nos inventions à se transformer en innovations *deeptech* à succès tout en garantissant une efficacité maximale en termes de retour sur investissement pour amU et ses partenaires. Le développement de la recherche collaborative publique privée est également un enjeu pour amU. Les actions mises en place par la CISAM et le PUI Provence ont pour objectif d'augmenter sensiblement le montant des recettes liées aux contrats de recherche avec les partenaires industriels mais aussi celles liées aux prestations de services réalisées par les laboratoires et les plateformes technologiques. amU s'appuie également sur sa filiale, Protisvalor Méditerranée (700 et 900 projets de recherche et de prestations confondus/an, chiffre d'affaires 8 millions d'euros), qui est en charge du montage et de la gestion des contrats de recherches et des prestations de services.

3.3.5. Science Ouverte et Sciences Avec et Pour la Société (SAPS)

amU déploie un plan d'actions transversal visant à renforcer la médiation scientifique, développer les formations à l'interface science-société, consolider les équipements et la communication, valoriser le patrimoine scientifique, structurer une politique d'édition ouverte et soutenir les infrastructures de science ouverte. Elle poursuit la structuration des services de gestion des données (FAIR) et le développement des recherches et sciences participatives (SRP), afin de produire des connaissances utiles à l'action publique et aux enjeux sociétaux. En 2024, amU a obtenu le label ministériel SAPS, structuré autour de sept axes visant à renforcer l'interaction sciences-société. Un volet permet la construction d'une expertise commune avec les Universités de Nice et d'Avignon. La pérennisation des moyens de la politique SAPS permettra de repérer sur le temps long l'impact socio-économique et environnemental des actions de culture scientifique et technique sur le territoire ainsi que des SRP, lesquelles contribuent à une Science plus Ouverte.

La stratégie de Science Ouverte d'amU s'est inscrite dans le Plan National pour la Science Ouverte et les dynamiques internationales. Elle vise l'accès ouvert aux publications et aux données, la transparence des processus de recherche et le respect de l'intégrité scientifique.

Engagée dans des initiatives internationales et européennes (DORA, CoARA, déclaration de Barcelone sur l'information de la recherche, labellisation européenne «Human Resources Strategy for Researchers » HRS4R), l'université développe des dispositifs d'appui à la recherche, notamment une bibliométrie éthique et un guichet unique de la donnée de recherche pour accompagner les chercheurs et enseignants-chercheurs dans la gestion du cycle de vie de la donnée qui nécessitera d'être renforcé et de pérennisé. Une structure d'appui à l'ingénierie des SRP pourrait utilement compléter cette offre de service.

La conservation et la valorisation du patrimoine scientifique d'amU doit être développé et notamment conduire à créer un lieu phare révélant la richesse et la diversité de ce patrimoine au plus grand nombre.

3.3.6. Mutualisation et simplification à l'échelle du site et rapprochement organisationnelle avec les délégations régionales des ONR

amU souhaite accentuer son rôle de chef de file dans la mise en œuvre d'une politique de site. Cet engagement s'est d'ores et déjà traduit dans des actions fortes dont la MER qui est exemplaire au niveau national en termes d'accompagnement des chercheurs, le Centre Euraxess porté par amU et qui permet un accueil professionnalisé des collègues étrangers sur le site quel que soit leur employeur, les structures Data Center, Mésocentre ou encore le Centre de formation et de soutien aux données de la recherche (CEDRE, programme France 2030 IDeAL) concrétisent la stratégie de mutualisation dans le domaine du numérique.

En ce sens, les efforts de simplification et de dématérialisation des processus de sécurisation de la vie institutionnelle des laboratoires, des projets et de contrats assurés par l'administration seront poursuivis. Un système d'information dédié à la recherche et une plateforme d'appui dématérialisée pour les enseignants-chercheurs et chercheurs, en complément du guide des unités, devrait soutenir le pilotage de la politique scientifique et structurer l'appui administratif à la recherche.

Un travail est également en cours pour définir les structures de mutualisation dans le domaine de la recherche préclinique et clinique. Ce travail s'inscrit dans la nécessité de rationalisation et réduction des essais sur les animaux, d'une part, et de performance et de souveraineté de la recherche clinique, d'autre part. Ces actions impliquent les établissements de soin ainsi que les ONR du site, actifs sur ces sujets.

La rationalisation et mutualisation des forces en soutien de la recherche est une nécessité pour maintenir un niveau d'activité élevé. La CeMAG (Cellule mutualisée d'aide à la gestion) constitue une première approche à pérenniser et à étendre plus amplement. Plus généralement, le rapprochement de structures des établissements sous forme de plateaux mutualisés apparaît comme nécessaire pour maintenir voire amplifier le niveau de compétitivité du site.

La question de la définition des délégations globales de gestion (DGG) des UMR touche intimement celle de la mutualisation des services d'appui à la recherche et celle des indicateurs d'auto-évaluation de la recherche à venir en lien avec le Hcéres distincts des indicateurs de gestion (poids financier de la R&D, part des ressources propres). Amu serait volontaire pour une expérimentation de site en la matière.

Dans le cadre de sa stratégie pour développer une recherche ambitieuse et impactante, l'université fixe à l'horizon 2030 les cibles suivantes :

- **13 000 k€ de contrats signés dans le cadre d'Horizon Europe (valeur initiale 11 000 k€) ;**
- **structuration de l'activité d'innovation dans le cadre du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) - volet coordination : cible 3,75 (valeur initiale 2,5) ; volet stratégie et déploiement opérationnel : cible 3 (valeur initiale 2) ; volet impact et effet transformant : cible 3 (valeur initiale 2) ;**
- **72 % d'unités de recherche bénéficiaires d'un financement IDEX d'au moins 50 K€ cumulé depuis 2021 (valeur initiale 63 %) ; 70 % de composantes ou écoles bénéficiaires d'un financement IDEX d'au moins 50 K€ cumulés depuis 2021 (valeur initiale 62 %) ;**
- **2 900 bourses de mobilité étudiantes entrantes et sortantes (valeur initiale 2 106).**

3.4. Gouvernance et pilotage

3.4.1. Une politique RH tournée vers la prospective

Tous les enjeux développés ci-dessus amène amU à initier de nouveaux projets RH ambitieux (par exemple, anticiper les besoins chez les BIATSS et les EC ; sécuriser les compétences clés ; développer la culture managériale ; proposer des parcours professionnels adaptés ; garantir un cadre de travail de qualité et attractif) tout en continuant à s'inscrire dans les valeurs fortes d'humanité, de coopération, d'engagement et d'excellence. En écho à ces valeurs, l'accompagnement de l'ensemble des personnels mais aussi des managers de l'Université, le développement des compétences dans une logique d'anticipation, deviennent

des enjeux majeurs de la politique RH d'amU et s'inscrivent ainsi dans la construction d'un schéma directeur GPEC.

La stratégie RH : « accompagner les transformations et les agents avec un schéma directeur GPEC » de l'université est ainsi un axe structurant, transverse aux différents axes du COMP. Cette politique avec le schéma directeur GPEC élaboré pour fin 2026 institutionnalisera des actions et principes déjà fortement présents au sein d'amU en échos aux deux volets RH du COMP « démarche d'anticipation » et « résultats ». En effet, l'Université peut s'appuyer sur une direction des ressources humaines qui mène maintenant depuis plusieurs années et sous l'impulsion politique de son vice-président RH, vice-président RSE et de son président un développement RH structurant et toujours dans une logique de bien-être au travail et de dialogue social. Une cartographie des compétences et métiers des BIATSS associée aux accompagnements des transformations permet de prendre en compte les évolutions métiers et les aspirations individuelles. L'initiation en 2025 de la prospective scientifique pilotée par le vice-président recherche a été concomitante avec le lancement de la GPEC des enseignants-chercheurs permettant l'expérimentation de l'affichage des compétences transversales dans les recrutements et à terme de définir une stratégie pluriannuelle de recrutement et d'accompagnement de cette population dans une logique d'attractivité et de fidélisation. La marque employeur d'amU, lancée en 2025, sera un atout supplémentaire dans ce cadre ainsi que la labellisation HSR4R obtenue en 2021.

Pour développer des actions d'accompagnement et de formation adaptées, amU pourra également s'appuyer sur son école de développement des talents EDT qui depuis 2023, propose une offre de plus en plus diversifiée en réponse aux besoins de l'ensemble des personnels (ITA, BIATSS, EC et E, chercheurs) du site Aix-Marseille et de ses membres (amU, AP-HM, CEA, CNRS, ECM, Inserm, IPC, IRD et Sciences Po). Elle a en particulier initié des parcours managériaux à destination des hauts-cadres du site et des managers de proximité dans une logique de vivier qui permettent d'ores et déjà de réfléchir collectivement à la notion de GPEC de site. Des séminaires sur l'éthique et l'intégrité scientifique, ou sur l'IA, un dispositif mentorat des EC au côté de parcours métiers « agents de scolarité », ou « ingénieurs plateformes » sont autant d'exemples de la richesse de l'offre pensée conjointement avec les partenaires du site et dans une logique de complémentarité à ce qui est proposé par chacun des services formations des structures. L'EDT est ainsi un acteur clé dans la dynamique de simplification (paragraphe 3.3.6) en lien avec les ONR sur les questions de développement des compétences en particulier pour optimiser l'offre auprès des unités mixtes de recherche.

3.4.2. Une politique d'investissements immobiliers pilotée et agile

Par ses capacités et plasticités surfaciques, sa structuration spatiale sur les campus et en interaction avec les territoires urbains, par les budgets qui lui sont alloués, par le poids des ressources humaines formant les métiers qui lui sont associés, la stratégie patrimoniale d'amU, déclinée dans le SPSI 2022-2030 répond aux enjeux identifiés dans le projet d'établissement. Le patrimoine immobilier joue en effet un rôle déterminant pour la concrétisation de la stratégie d'établissement mais aussi en tant qu'élément en soi d'efficience, de communication et d'image.

La stratégie patrimoniale d'amU se décline en 4 axes stratégiques majeurs nourris des changements sociétaux, environnementaux et technologiques à l'œuvre, avant d'être retranscrite dans les projets et travaux immobiliers qui concrétisent la stratégie de l'établissement, comme précisé notamment dans le SPSI :

- mobiliser le patrimoine immobilier comme premier contributeur de la lutte contre le réchauffement climatique et de la transition énergétique et environnementale ;
- considérer le patrimoine immobilier comme un facteur déterminant d'innovation pour la formation et la recherche ;
- repenser le patrimoine immobilier comme vecteur sensible de qualité d'usages au sein des campus ;

- intensifier le recours au patrimoine immobilier comme marqueur fort de l'identité territoriale d'amU.

amU entend en outre engager la rénovation du campus de St Jérôme sur crédits Plan Campus via un MGPE-PD en faisant appel au tiers-financement d'une part, et préparer le prochain Contrat Plan Etat Région d'autre part.

3.4.3. Une dynamique de transformation de l'université

Impulsée avec le COMP 2023-2025, amU s'inscrit dans la poursuite de sa démarche de transformation de l'université.

amU place le numérique au cœur de sa stratégie de transformation et de performance. Pour répondre aux enjeux d'efficacité, de durabilité et d'innovation, l'université engage la mise en œuvre d'un Schéma Directeur du Numérique (SDN) qui constituera son cadre de référence. Ce schéma vise à garantir la cohérence des initiatives, à renforcer la maîtrise de la donnée et à accompagner l'évolution des usages au service de la communauté universitaire. Ce plan stratégique pilotera la transformation numérique et la valorisation des données à travers une approche intégrée fondée sur les principes de cohérence, de performance, de durabilité, de sécurité et d'innovation. Il s'agit d'un levier essentiel pour renforcer l'accessibilité numérique, développer les usages de l'intelligence artificielle, consolider la cybersécurité, structurer la gouvernance de la donnée et améliorer l'expérience des usagers. À travers cette démarche globale, amU s'inscrit dans une trajectoire de transformation numérique maîtrisée et inclusive, au service de l'excellence académique, de la modernisation des services et de la valorisation des talents (cf. annexe 5 - §1).

Initié début 2023, le programme Essentiel d'accélération de la transformation s'est développé progressivement et constitue un axe stratégique de l'établissement. Il s'agit simultanément de simplifier des pratiques professionnelles, de transmettre les méthodologies de transformation qui pérenniseront la dynamique au sein de la collectivité administrative et de mettre en place des applications digitalisées. L'université réinvente son modèle d'appui pour en faire un véritable moteur de transformation et d'innovation publique. Au-delà de la gestion de la régularité, l'ambition est d'édifier une administration agile et résiliente, capable d'anticiper les mutations sociétales et numériques, et, de soutenir les dynamiques de modernisation de l'établissement.

En structurant ces dynamiques de transformation, l'université ne se contente pas de moderniser ses outils, elle pérennise son impact par un passage maîtrisé du mode projet au fonctionnement récurrent et opère une mutation culturelle profonde. Cette logique de transformation, fondée sur l'intelligence collective et la rigueur méthodologique, constitue un levier de différenciation et d'attractivité internationale. C'est le socle indispensable d'une administration exemplaire, capable de porter les ambitions d'excellence de l'établissement dans la durée, faisant de notre institution un modèle d'administration publique durable, inclusive et performante sur le long terme (cf. annexe 5 - §2).

En parallèle, amU affirme sa volonté de consolider son modèle de gouvernance en articulant étroitement conformité, qualité, audit interne, maîtrise des risques et pilotage décisionnel dans une logique d'amélioration continue et d'excellence opérationnelle. Cette démarche vise à garantir l'intégrité, la transparence, la responsabilité et la robustesse des processus, tout en soutenant la performance globale et la crédibilité de l'établissement auprès de ses partenaires et de ses communautés.

Dans la continuité de sa stratégie amU 2030 et de la reconnaissance EFQM 3 étoiles, l'établissement ambitionne de renforcer le pilotage transversal de ses politiques de qualité et de conformité, au service d'une gouvernance claire et responsable. En s'appuyant sur une gestion proactive des risques, amU inscrit durablement ses pratiques dans les standards internationaux de performance publique et de gouvernance universitaire. L'université entend structurer un cadre de pilotage intégré, fondé sur des dispositifs de contrôle, d'évaluation et d'aide à la décision permettant de sécuriser les activités et d'éclairer les choix stratégiques.

Cette démarche vise à consolider la performance institutionnelle d'amU, en faisant de la conformité et de la qualité des véritables piliers de son développement. Elle participera à renforcer la culture de confiance et d'excellence, à sécuriser les transformations de l'établissement et à garantir une cohérence durable entre stratégie, performance et responsabilité (cf. annexe 5 - §3).

3.4.4. Un modèle économique maîtrisé

amU présente un modèle économique solide et maîtrisé. Après une situation légèrement déficitaire entre 2022 et 2024, l'établissement est parvenu en 2025 à rétablir l'équilibre et à améliorer sa capacité d'autofinancement, grâce notamment à une gestion rigoureuse et à la mise en place de mesures d'économies. Les indicateurs de soutenabilité sont aujourd'hui conformes aux seuils réglementaires confirmant une gestion rigoureuse qui doit être maintenue.

L'analyse du modèle économique d'amU, détaillée en annexes 2, fait ressortir des enjeux stratégiques essentiels pour la capacité de l'université à maintenir un modèle soutenable à l'horizon 2030 : le pilotage renforcé de la masse salariale via une GPEEC opérationnelle, le développement des ressources propres, la rationalisation de l'offre de formation et la programmation patrimoniale.

Dans ce contexte, amU s'engage à piloter rigoureusement sa trajectoire financière (cf. annexe 2b) tout en continuant à bien former ses étudiants et faire de la recherche d'excellence dans les meilleures conditions possibles.

1/ Ressources humaines et maîtrise de la masse salariale

La maîtrise de la trajectoire de la masse salariale constitue un enjeu prioritaire. Ainsi, un prélèvement unique de 60 % de la masse salariale libérée a été réalisé en 2025 et en 2026, ce qui a permis un retour à l'équilibre financier en 2025. Ce système de prélèvement sera adapté sur les exercices suivants permettant d'assurer la soutenabilité financière de l'établissement. Pour les années 2026-2030, l'établissement poursuit la trajectoire volontariste déjà engagée avec le maintien à minima d'un prélèvement sur les départs définitifs à hauteur de 40 %. Aussi, en lien avec la soutenabilité de l'offre de formation, le volume d'HCC pourrait être amené à être modulé.

Par ailleurs, une approche structurée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC), indispensable pour anticiper les départs et calibrer les campagnes d'emploi, actuellement menée par amU sera poursuivie et optimisée (cf. annexe 3). Cette politique doit permettre à l'université de :

- financer le GVT + (Glissement, vieillesse, technicité) et qui ne sera pas à l'équilibre pour les prochaines années ;
- prendre en charge les mesures non financées par l'État ;
- soutenir la stratégie de l'établissement par des mesures nouvelles RH (par exemple, promotions d'EC par le 46-3, plans de titularisation envisagés...) ;
- soutenir la stratégie recherche de l'établissement (maintien autant que possible des emplois ITA « Recherche » dans les Unités de Recherche).

2/ Développement des ressources propres et optimisation du patrimoine immobilier

Parallèlement aux mesures d'économie, des efforts menés en vue d'accroître les ressources propres sont poursuivis afin de soutenir nos actions, notamment par le développement de la formation en apprentissage et continue, par la collecte de la taxe d'apprentissage, par la captation de fonds compétitifs (Europe, ANR et France 2030) mais aussi en valorisant le patrimoine immobilier et en assurant une juste tarification des prestations (formation continue, recherche partenariale, location immobilière...).

L'Université étudie :

- le développement de recettes de valorisation immobilière, via le déploiement d'une procédure dématérialisée et d'un catalogue en ligne des espaces valorisables pour des « locations » et un travail sur les zones valorisables (cession promotion...). L'objectif de trajectoire financière est fixé à 4,3 M€ annuels ;
- les opportunités offertes par de nouveaux modèles de financement pour les projets immobiliers (emprunts, valorisation...). Le nouveau projet de 100 M€ de réhabilitation et de rénovation énergétique de Saint-Jérôme, financé par les intérêts de la dotation Plan Campus, devrait compléter l'opération CPER de 39,5 M€ ;
- la recherche d'économie de charges de fonctionnement en œuvrant à l'optimisation des surfaces immobilières et au déploiement d'énergies renouvelables.

En outre, amU, au travers la création de la Fondation amU en 2025, entend développer également le mécénat pour consolider et développer les relations partenariales, avec l'ensemble des acteurs socio-économiques. Par la mobilisation du mécénat, la Fondation amU soutient des projets concrets à fort impact, au service d'une université inclusive, innovante et pleinement engagée dans les grands défis contemporains. Sa raison d'être – soutenir la recherche et la jeunesse pour faire société – oriente l'ensemble de son action. À l'horizon 2028, la Fondation vise à récolter 8 M€ pour amplifier son impact et renforcer son rôle de levier au service de l'université et de son territoire.

3/ **Soutenabilité de l'offre de formation**

L'objectif de l'université est le développement de la formation en apprentissage et en formation continue, ainsi que la collecte de la taxe d'apprentissage. Les axes prioritaires sont :

- le maintien du niveau de formation en apprentissage ;
- le développement de la formation professionnelle (formation continue et formation tout au long de la vie – FTLV).

Afin de consolider les leviers de transformation de l'université, l'établissement se fixe à l'horizon 2030 les cibles suivantes :

- **taux de ressources propres porté à 22 % (valeur initiale 21,7 %) ;**
- **niveau de trésorerie (nombre de jours de fonctionnement en crédits de paiement hors investissement) porté à 40 jours (valeur initiale 59 jours) ;**
- **former annuellement 140 managers amU (valeur initiale 87) et 40 managers du site (valeur initiale 15) ;**
- **porter annuellement 15 projets de transformation de l'administration (valeur initiale 15) et en livrer 4 par an (valeur initiale 2) ; 15 processus digitalisés chaque année par l'établissement (valeur initiale 5).**

4. **Initiative d'Excellence amU**

4.1. **Une ambition clé**

Accompagner le développement d'un pôle d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial en matière de recherche, formation et innovation sur le territoire d'Aix-Marseille Université, qui soit identifié comme un acteur capable de répondre aux défis sociétaux et scientifiques majeurs (Liens rapports d'activités : [Rapport d'activité 2023 – Perspectives 2024](#), [Rapport d'activité 2024 – Perspectives 2025](#) ; Lien [Feuille de route 4.0 \(2024-2027\)](#))

Labellisée en 2012, et pérennisée en 2016, l'initiative d'excellence Amidex réunit aujourd'hui un consortium formé de 9 établissements du site d'enseignement supérieur et de recherche d'Aix-Marseille, sous la coordination d'Aix-Marseille Université. Sa mise en œuvre est portée par la fondation universitaire Amidex qui gère les intérêts du capital de 750 M€ dévolu par l'État, soit près de 26 M€ par an.



Sa mission : Faire émerger et accélérer des actions innovantes et expérimentales en appui de la politique de site portée par Aix-Marseille Université et ses partenaires. Participer et accompagner la transformation de notre écosystème d'enseignement supérieur et de recherche reste l'objectif principal de la fondation Amidex. Pour cela, la fondation a mis en place 3 dispositifs :

1. Le financement d'actions via des appels à projets ou cofinancements
2. Le financement et l'accompagnement des instituts d'établissement
3. L'animation et la coordination du programme France 2030

4.2. Bilan de la feuille de route 3.0 (2020-2023)

L'action de la fondation s'articule autour d'une feuille de route stratégique mise en place pour une durée de 4 ans. La feuille de route 3.0 intègre l'ensemble des actions initiées depuis 2020.

Eléments de bilan au 31/12/2023 :

Appels à projets (AAP) :

- 19 appels à projets lancés, soit 100 % des AAPs prévus dans le programme de la feuille de route ;
- 335 projets lauréats ;
- budget total attribué aux projets : 61,5 M€.

Cofinancements :

- 10 actions de cofinancement ;
- 57 lauréats ;
- budget total attribué aux projets : 6,7 M€.

Instituts d'établissements (soutien):

- 18 instituts d'établissement (Lancement entre 2020 et fin 2021) ;
- 2 Instituts Convergences ;
- 2 Ecoles Universitaires de recherche ;
- l'IMÉRA (*University Based Institute for Advanced Studies*);
- budget total attribué entre 2020 et 2023 : 33,6 M€.

France 2030 (soutien et accompagnement des projets retenus aux différentes étapes de vie du projet) :

- 78 projets lauréats : dont 19 projets avec amU en chef de file et dont 9 projets structurants pour le site ;
- 875 M€ obtenus de France 2030 sur des projets coordonnés par la fondation Amidex depuis 2020 (*Montant total subventions du site*) ;
- 90 projets en cours d'exécution du plan d'investissement France 2030 et PIA en animation et coordination.

Cette feuille de route est marquée par : un nouveau programme 2024-2027 consécutif à la réélection de E. Berton en qualité de Président d'amU ; la poursuite de la LPR avec deux orientations nouvelles : simplification/politique de site et autonomie des universités et au niveau international, la poursuite et déploiement des universités européennes et la construction de partenariats internationaux stratégiques. La singularité et l'originalité du positionnement d'amU au cours de ces quatre dernières années, en qualité de chef de file, a donné une coloration et un ancrage particulier, amU a construit une traduction concrète de son ambition et l'a mise au service de sa jeunesse et de ses forces vives. Les nombreux succès aux grands

appels à projets (Programme d'Investissement d'Avenir, France 2030, Horizon Europe ...) ont eu une incidence majeure sur sa structuration. Stratégie et organisation dans lesquelles la fondation Amidex s'inscrit pour que amU, en qualité de cheffe de file sur son territoire et avec ses partenaires, permette à notre site de rayonner à l'échelle nationale et internationale.

Ainsi, la trajectoire de la feuille de route 4.0, tout en poursuivant ses principales orientations amorcées il y a 4 ans, une nouvelle étape consistera à renforcer les synergies et interactions avec les Stratégies Nationales d'Accélération (SNA), à préparer notre site aux appels des agences de programmes, de France 2030. Le rôle de l'IdEx dans la construction d'une politique de site concertée et le pilotage puis l'évaluation des projets, est rendu opérationnel au travers de ces deux axes.

Au regard des nouveaux enjeux France 2030, le comité de suivi France 2030 se transforme en Hub France 2030. Il vise à accompagner la stratégie scientifique et organisationnelle du site Aix-Marseille, en partenariat avec les services délocalisés, avec l'objectif d'améliorer en continu notre capacité à initier et piloter des programmes nationaux ambitieux. En interne, il s'agira de poursuivre la démarche d'acculturation des enseignants-chercheurs du site, faciliter le montage de projets par anticipation et en prévision de la publication d'appels. Aussi, dans le cadre du pilotage territorial du plan France 2030, les services de l'Etat en région et les acteurs du territoire (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS, référent France 2030 ; Délégation régionale académique à la recherche et à l'innovation (DRARI), Conseil régional, Métropole Aix-Marseille Provence), sont associés aux travaux de cette instance. Le HUB France 2030 dispose d'une prérogative double, l'expertise scientifique et le partage d'informations, en sus d'une stratégie de site définie et adaptée à l'aune des priorités gouvernementales et au regard des stratégies nationales d'accélération.

Avec comme objectif de réduire le nombre d'appels lancés au sein de la fondation Amidex, l'identification d'appels régionaux et nationaux stratégiques sera réalisée pour développer une approche de co-financement ou financement des projets bien évalués mais non retenus. La mission de la fondation Amidex, avec l'aide notamment des instituts d'établissement, sera d'accompagner les meilleurs projets du site, de construire de nouveaux partenariats nationaux & internationaux, tout en diminuant la charge des personnels. Ceci s'accompagne également par une volonté de simplifier nos administrations et nos organisations afin qu'elles soient au service de nos actions.

4.3. Post 2027-...

Au regard des nombreux succès aux AAPs PIA4 et France 2030, de nombreux projets sont aujourd'hui à mi-parcours, ce qui nous obligent à mener dès à présent des actions pour, d'une part, faire atterrir les projets au sein des stratégies formation, recherche & innovation du site d'Aix-Marseille et d'autre part de les pérenniser au sein de notre écosystème. Cela nécessitera une poursuite d'accompagnement et la mobilisation de nouveaux financements (estimation pour 2027 de l'ordre d'une vingtaine de M€).

Parmi les projets financés par France 2030, l'Ecole de Développement des talents, la Mission interdisciplinarité, la Mission Europe pour la Recherche le guichet Euraxess pour l'accueil des chercheurs internationaux, les CISAM de campus, le dispositif Rebondir du projet PANORAMA, sont autant de dispositifs qui font leur preuve et qui seraient à pérenniser sur le long terme pour poursuivre la stratégie commune du site en matière d'excellence de formation, de recherche et d'innovation.

Fait à Aix en Provence, le

Pour le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace	Le président d'Aix-Marseille Université
Benoit DELAUNAY Recteur de région académique, chancelier des universités	Éric BERTON
Khaled BOUABDALLAH Recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation	

Ambitions partagées pour l'enseignement supérieur et la recherche en Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur

Dans le cadre de leur autonomie et dans le contexte des Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performance (COMP), les quatre universités de la région Sud, affirment une volonté commune de contribuer, ensemble, au développement durable, équilibré, innovant et solidaire du territoire régional. Chacune, à partir de son identité, de ses forces scientifiques, de son offre de formation, de son ancrage territorial et de ses partenariats, entend participer à une ambition collective fondée sur l'intérêt général, la production et la transmission des savoirs, l'innovation, la cohésion sociale et l'ouverture au monde.

Cette ambition commune repose sur une conviction simple : dans une même région, la complémentarité d'établissements indépendants qui maillent le territoire régional constitue une force. Loin d'effacer les singularités, la coopération interuniversitaire permet de les rendre plus lisibles, de les mettre en synergie et de mieux répondre aux besoins des territoires, des étudiants, des acteurs publics, du monde économique, des institutions de santé, du secteur culturel et de la société dans son ensemble.

La création, en 2025, d'une instance régionale de concertation dédiée à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation offre un cadre particulièrement pertinent d'expression de cette dynamique collective. Les quatre universités considèrent que cette instance peut constituer un lieu privilégié de dialogue, de coordination et de territorialisation des stratégies, en associant l'État, la Région et les établissements autour d'objectifs communs, lisibles et suivis dans la durée.

Dans cette perspective, cette instance régionale a vocation à accompagner les COMP, à éclairer les choix relatifs à la qualité et à l'adaptation de l'offre de formation, à soutenir le rayonnement de la recherche, à améliorer le quotidien des étudiants, à contribuer à un aménagement équilibré du territoire régional et à assurer un suivi partagé des projets structurants notamment ceux portés dans le cadre du contrat de plan Etat-Région.

Grace à la contribution de chacune de ses parties prenantes, cette instance peut ainsi devenir un espace où peut se construire une vision stratégique commune, une trajectoire d'accueil cohérente et une meilleure articulation entre ambitions académiques et besoins territoriaux. L'instance régionale, lieu pertinent de dialogue et de concertation, permettra aux COMP d'être un vecteur encore plus efficace de rayonnement des universités.

Dans cet esprit, les établissements entendent développer des coopérations utiles et concrètes, fondées sur l'autonomie, la réciprocité, la confiance et la recherche d'impact. Ces coopérations pourront porter sur les priorités scientifiques régionales, l'orientation et la réussite étudiante, la santé et le bien-être, l'insertion professionnelle, la formation tout au long de la vie, l'innovation et l'entrepreneuriat, la culture scientifique, le dialogue science-société, ainsi que l'accompagnement des transitions écologique, économique, sociale, culturelle et technologique du territoire.

Dans le même esprit, l'Etat, représenté par le rectorat de région académique, et la Région Sud se tiennent aux côtés des universités et leur apportent leur soutien dans leur projet de développement et dans la construction des coopérations qu'elles lanceront.

Fait à Aix en Provence, le

Pour le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace	Le président de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur	Le président d'Aix-Marseille Université
Benoit Delaunay Recteur de région académique, chancelier des universités	Renaud MUSELIER	Éric BERTON
Khaled Bouabdallah Recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation		

Partenariat sur le volet vie étudiante entre Aix Marseille Université et le CROUS Aix-Marseille Avignon

La qualité de vie des étudiants, notamment en matière de logement, de restauration, de santé, d'action sociale, de pratique sportive, de vie de campus, d'accès aux droits et à la culture ou encore d'engagement étudiant constitue un pilier important de la réussite des étudiants dans leurs études. Aix-Marseille Université et le Crous Aix-Marseille Avignon travaillent ainsi en étroite collaboration depuis de nombreuses années afin d'améliorer la qualité de vie des étudiants. Le Crous a ainsi été étroitement associé à l'opération Campus dont il est l'un des partenaires, afin de développer l'offre d'hébergement et de restauration dans et autour des campus concernés. Aujourd'hui, Aix-Marseille Université et le Crous partagent de nombreuses initiatives visant notamment à lutter contre la précarité étudiante, améliorer la santé mentale ou encore la vie de campus.

Le Crous Aix-Marseille Avignon partage ainsi les ambitions portées par Aix-Marseille Université dans le cadre de son Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance pour la période 2026-2030 et notamment les 4 priorités affichées en matière de vie étudiante. Ainsi à titre d'illustration la lutte contre la précarité portée dans la priorité 1 est au cœur de la mission du Crous, le renforcement de la santé mentale incluse dans la priorité 2 est traitée en étroite collaboration entre nos établissements. Le Crous est associé au projet de développement de maisons de l'étudiant porté dans la priorité 3, le Crous soutient enfin divers projets portés par les étudiants d'amU au titre de l'action culturelle, du développement durable ou de la vie de campus, portés dans la priorité 4, notamment pour les campus excentrés.

Dans ce contexte, Aix-Marseille Université et le Crous entendent renforcer une approche coordonnée et territorialisée de la vie étudiante sur la période 2026-2030. Le Crous s'engage ainsi à décliner, dans la mesure de ses moyens et sur ses champs de compétences spécifiques, les actions portées par Aix-Marseille Université dans le cadre de ce COMP. Au-delà de la présente déclaration d'intention, cette coordination a vocation à être inscrite dans une convention cadre de partenariat entre les 2 établissements pour la période 2026-2030.

Fait à Aix en Provence, le

Le président d'Aix Marseille Université	Le directeur général du Crous Aix-Marseille Avignon
Éric BERTON	Marc BRUANT

VERSION PROVISOIRE

Ambitions partagées entre les organismes de recherche, établissements membres fondateurs d'Amidex et Aix-Marseille Université

Le contrat d'objectifs, de moyen et de performance (COMP) d'Aix-Marseille Université s'inscrit dans une politique de site et de partenariat de longue date. En effet, les orientations stratégiques et les objectifs du COMP d'amU convergent avec la vision qui prévaut depuis 2012.

amU a développé une stratégie coconstruite à l'échelle du site en lien avec les principaux organismes de recherche et structurée autour de ses nombreuses unités et fédérations de recherche couvrant l'ensemble des secteurs disciplinaires et interdisciplinaires de recherche, favorisée par la pérennisation de l'Initiative d'excellence (IdEx).

La fondation universitaire Amidex porte l'IdEx sur le site Aix-Marseille. L'Initiative d'excellence soutient et accompagne des initiatives ambitieuses visant à accélérer la recherche, enrichir l'offre de formation et stimuler l'innovation sur l'ensemble du site, afin de répondre aux défis scientifiques et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Sa mission est d'encourager et d'accompagner la transformation de l'écosystème d'enseignement supérieur et de recherche en faisant émerger et en accélérant des actions innovantes, expérimentales.

Les membres fondateurs de l'IdEx, CNRS, Inserm, CEA, IRD, Centrale Méditerranée, Science Po Aix, APHM et IPC contribuent depuis 2012, aux côtés d'amU, à un travail collectif et coconstruit en appui d'une politique visant à développer le potentiel du site d'Aix-Marseille conduite dans le cadre des feuilles de route stratégiques pluriannuelles et notamment la feuille de route 4.0 (2024-2027).

Amidex accompagne l'ensemble des instituts d'établissement pour rassembler les forces du site Aix-Marseille autour de thématiques d'excellence pour former par et à la recherche.

Dans la continuité de ses actions Amidex coordonne les projets France 2030, dans le but de soutenir l'excellence des écosystèmes de recherche, de formation et d'innovation, et d'accélérer le transfert de technologies. Ainsi la fondation accompagne 9 projets dits structurants pour l'ensemble du site Aix-Marseille, dans la droite ligne des orientations de France 2030. Leurs points communs : être accélérateur de transformation et catalyseur d'innovation, au service de l'attractivité du site et de la montée en compétences de l'ensemble de sa communauté.

Amidex met à disposition des porteurs de projet une mission conjointe de l'évaluation et de la mesure d'impact, qui s'attèle à garantir une évaluation rigoureuse et un accompagnement sur mesure des dispositifs de la fondation des projets France 2030 et des actions de l'IdEx sur le site, aux niveaux local, national voire international.

Dans ce contexte, Amidex articule sa politique et ses actions avec les objectifs et les ambitions d'Aix Marseille université notamment ceux inscrits dans son COMP tels que : la transformation administrative et la mutualisation des ressources à l'échelle du site, le travail en commun sur les atterrissages des différents projets accompagnés par l'IdEx et la préparation, dans le cadre de la nouvelle feuille de route 2028/2032, de futures actions en articulation avec la politique de l'établissement et de ses partenaires.

Les organismes et établissements membres fondateurs d'Amidex entendent ainsi poursuivre une approche coordonnée à l'échelle du site d'Aix-Marseille sur la période du COMP 2026-2030 au travers leur participation aux projets expérimentaux académiques, scientifiques, aux actions de simplification administrative et au développement d'actions de mutualisation.

Par ailleurs, la volonté commune des organismes nationaux de recherche et de l'université de promouvoir l'excellence de la formation par la recherche, de développer des partenariats avec le monde socio-économique, d'internationaliser les domaines d'excellence du site avec une politique de richesse humaine et d'équipements ambitieuse pour l'attractivité du site, s'appuie sur des accords-cadres en vigueur et un dialogue permanent.

La politique scientifique partagée se traduit notamment par un copilotage des unités de recherche par leurs tutelles reposant sur la confiance réciproque entre l'université et les organismes nationaux de recherche partenaires.

Chaque organisme partenaire et l'université sont engagés dans les démarches de simplification et de mutualisation au bénéfice des structures de recherche qui seront poursuivies sur la période couverte par le COMP.

VERSION PROVISOIRE

Fait à Aix en Provence, le

Le président d'Aix-Marseille Université	La Directrice de l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence
Éric BERTON	Alessia LEFEBURE

La Directrice de l'École Centrale Méditerranée	Le Président-directeur général du CNRS
Carole DEUMIE	Thierry DAUXOIS

Le Président-directeur général de l'Inserm	La Présidente-directrice générale de l'IRD
Didier SAMUEL	Valérie VERDIER

L'administratrice générale du CEA	Le Directeur général de l'APHM
Anne-Isabelle ETIENVRE	François CREMIEUX

Le Directeur de l'IPC
Norbert VEY

INDICATEUR NATIONAL | Nombre de formations transformées parmi les moins performantes sur la période du COMP

INDICATEUR NATIONAL | Effectifs étudiants dans des formations correspondant aux grands défis (réindustrialisation/souveraineté, vieillissement de la population, transition écologique) notamment les STEM et les métiers de la santé.

INDICATEUR NATIONAL | Indicateur composite sur 5 dimensions : santé / bien-être et compétences psycho-sociales / accueil et action sociale / égalité et inclusion / pilotage & ancrage territorial

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Dimension 1 (Santé)						
Indicateur S3 - Nombre de consultations de santé mentale (hors dispositif santé psy étudiant) / Effectif étudiant	0,2	0,2	0,4	0,4	0,6	0,6
Dimension 1 (Santé)						
Indicateur S4 - Nombre d'étudiants relais santé, secouristes en santé mentale et de sentinelles / Effectif étudiant	0,8	0,8	0,9	0,9	1	1
Dimension 2 (Bien-être, compétences psychosociales et citoyenneté)						
Indicateur BE3 - Etudiants reconnus engagés / Effectif étudiant	1	1	1	1	1	1
Dimension 2 (Bien-être, compétences psychosociales et citoyenneté)						
Indicateur BE4 - Lien entre le SSE/offre de santé et le service des sports (SUAPS), bureau des sports ou STAPS (Sport sur ordonnance ; Maison sport santé ; Utilisation de ressources humaines : STAPS en formation Activité Physique Adaptée (A.P.A) ou personnel SUAPS ; Tests sport-santé/tests de forme (notamment primo-entrants)	1	1	1	1	1	1
Dimension 3 (Accueil et action sociale)						
Indicateur AAS1 - Présence d'un guichet unique d'accueil de rentrée en lien avec le CROUS	0	1	1	1	1	1
Dimension 4 (Egalité)						
Indicateur EI1 - Etudiants en situation de handicap / Effectif étudiant	1	1	1	1	1	1
Dimension 5 (Pilotage et ancrage territorial)						
Indicateur P3 - Avoir un SDVE (Oui/Non) et si oui avoir un comité de suivi	0,5	1	1	1	1	1

Unité de la mesure Score compris entre 0 et 1

Date de la mesure Données année N-2

Source Enquête Vie étudiante, CVEC et handicap

Informations complémentaires :

Se référer au référentiel vie étudiante, à la fiche : "annexe 5 : Présentation de l'indicateur composite vie étudiante" de la DGESIP et à la fiche établissement, transmis par le rectorat par mail du 30 avril 2026, notamment pour la détermination de la valeur de référence 2025.

L'établissement peut contractualiser sur une cible de score dans une ou plusieurs dimensions, en fonction de son projet, de son contexte et de ses moyens. **Il sera évalué sur sa progression par rapport à son positionnement de départ.**

Commentaires éventuels relatif au suivi de l'indicateur ou à la fixation des cibles :

amU a décidé de retenir certains indicateurs ayant un score initial de 1 car d'une part ils correspondent explicitement aux priorités de la politique de vie étudiante d'amU et d'autre part le maintien jusqu'en 2030 de ce score maximum est clairement un enjeu pour notre université face aux contraintes et évolutions actuelles et à venir.

INDICATEUR NATIONAL | Montant financier total des contrats issus d'Horizon Europe

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Montant financier total des contrats signés issus d'Horizon Europe (en K€)	11 439	10 000	10 000	11 000	6 000	13 000

Unité de la mesure Montant versé à l'université

Date de la mesure 30 avril de l'année N+1 pour les contrats couvrant la période du 1er janvier au 31 décembre de l'année N

Source Commission européenne

Informations complémentaires :

A fixer en tenant compte de la stratégie de mobilisation mise en place à l'échelle du site

Commentaires éventuels relatif au suivi de l'indicateur ou à la fixation des cibles : Les montants mentionnés ici représentent les contrats européens de l'Université uniquement. L'Université souhaite se maintenir à un niveau élevé de financement malgré une compétition européenne toujours plus élevée et des taux de succès européens aux appels de plus en plus bas. Ces montants représentent donc des objectifs ambitieux et tenant compte des années de contractualisation du programme cadre avec vraisemblablement une baisse du financement annuel en 2029.

INDICATEUR NATIONAL | Structuration de l'activité d'innovation dans le cadre du PUI

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Volet coordination	2,5	3	3	3,5	3,5	3,75
Volet stratégie et déploiement opérationnel	2	2	2,5	2,5	3	3
Volet impact et effet transformant	2	2,5	2,5	3	3	3
Score globale (moyenne générale)	2,17	2,50	2,67	3,00	3,17	3,25

Unité de la mesure Score compris entre 1 et 4

Date de la mesure Annuelle – Avril N+1

Source Données établissement et, le cas échéant, données du chef de file du PUI

Informations complémentaires :

L'indicateur se compose de 3 volets : coordination, stratégie et déploiement, impact et effet transformant . Les activités relevant de cet indicateur englobent la recherche partenariale, le transfert de connaissances et la création d'entreprises.

Evaluation qualitative de chacun des 3 volets sur 4 niveaux : 1=Insuffisant · 2=Partiel · 3=Satisfaisant · 4=Excellent. Voir la grille d'évaluation en onglet 4. La moyenne simple des résultats sur les 3 volets conduit à une mesure globale

Dans le cas d'un établissement hors PUI, les références au PUI dans les éléments fournis sur l'indicateur sont à adapter au contexte des établissements impliqués dans la politique de site sur le volet innovation

INDICATEUR NATIONAL | Taux d'unités mixtes de recherche en délégation globale de gestion (DGG)

[illegible]

INDICATEUR NATIONAL | Taux de ressources propres = ressources propres / produits encaissables x 100

	CF 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Taux de ressources propres	21,7%	21,8%	22%	22%	22%	22%

source CF 2025

source CF 2025

Unité de la mesure	Pourcentage
Date de la mesure	Année N
Source	Compte financier
Informations complémentaires :	
Ressources propres = produits encaissables - SCSP (référence tableau 6 de la liasse budgétaire)	
Commentaires éventuels relatif au suivi de l'indicateur ou à la fixation des cibles : amU entend poursuivre un objectif ambitieux de maintien de son niveau de RP et ce malgré les probables baisses des ressources liées au contexte économique, à l'apprentissage et aux contrats.	

INDICATEUR NATIONAL | Niveau de trésorerie exprimé en nombre de jours de fonctionnement en crédits de paiement hors investissement

	CF 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Niveau de trésorerie	59	38	40	40	40	40
<i>Dont niveau de trésorerie libre d'emploi</i>	24	15	15	15	15	15

Unité de la mesure	Nombre de jours
Date de la mesure	Année N
Source	Compte financier

Informations complémentaires :

Nombre de jours = niveau final de trésorerie/ (crédits de paiement hors investissement/360)

En fonction du niveau de trésorerie par rapport au niveau initial 2025 et compte tenu du seuil minimal règlementaire, l'établissement est invité à mettre en place un plan d'utilisation ou de reconstitution de sa trésorerie.

ANNEXE 1b : INDICATEURS ETABLISSEMENT

INDICATEUR Etablissement - Taux de structures accompagnées par l'Idex (Formation, Recherche et Innovation) : Aix-Marseille Université et membres de l'Idex

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
% d'unités de recherche bénéficiaires d'un financement IDEX d'au moins 50 k€ (cumulé depuis 2021)	63%	64,5%	66%	68%	70%	72%
% de composantes ou écoles bénéficiaires d'un financement IDEX d'au moins 50 k€ (cumulé depuis 2021)	62%	62,5%	64%	66%	68%	70%

Définition de l'indicateur	L'indicateur propose une vision du taux de structures bénéficiaires d'un financement IDEX en cumulé depuis 2021.
	Le montant indique la part des structures du site Aix-Marseille (Unités de recherche, composantes/écoles, membres de l'IDEX) bénéficiant d'un budget attribué par le Comité de pilotage Amidex, d'un montant de 50 000 Euros ou plus, depuis le 1er janvier 2021 (date de démarrage de la feuille de route stratégique Amidex 3.0).
	Les taux ont été calculés en fonction des données suivante, à mai 2026 :
	- 124 Unités de recherche
	- 21 composantes ou écoles
Date de la mesure	Annuelle - 01/05/2026
Source	Idex

INDICATEUR Etablissement - Nombre de managers formés

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Managers amU formés	87	100 (+300*)	120	140 (+300*)	140	140 (+300*)
Managers du site formés par l'EDT	15	23 (+20*)	40	40 (+30*)	40	40 (+30*)

Définition de l'indicateur	Pour répondre aux enjeux de stratégie RH, il faut que les managers soient formés pour pouvoir décliner et accompagner les transformations et les agents. Cet indicateur, mesuré à l'échelle d'amU mais également à l'échelle du site permettra d'analyser la capacité d'amU et des ses partenaires de porter des projets RH ambitieux avec des hauts cadres et des cadres intermédiaires accompagnés.
Date de la mesure	Annuelle - Décembre
Source	Bilan plan développement des compétences d'amU et COMEX de l'école de développement des talents (EDT)
Informations complémentaires : Cet indicateur vise à mesurer d'une part, le nombre de managers amU formés chaque année via amU et l'EDT et d'autre part, le nombre de managers du site (quel que soit l'employeur) formés chaque année via l'EDT Ci-dessous, l'indicateur avec une * correspond aux Rencontres Managériales d'amU, événement qui permet de réunir plus de 300 managers (administratifs et académiques) pour partager des pratiques, mieux appréhender les rôles et missions et développer des compétences managériales. Des DU et RA peuvent être des personnels des partenaires du site. Les premières Rencontres Managériales auront lieu en juin 2026, et pourront être reconduites tous les deux ans..	

INDICATEUR Etablissement - Nombre de projets portés et livrés par le programme Essentiel de transformation de l'administration

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Nombre de projets de transformation portés	15	15	15	15	15	15
Nombre de projets de transformation livrés	2	3	4	4	4	4
Nombre de processus digitalisés par l'établissement	5	8	15	20	15	15

Définition de l'indicateur	Le nombre de projets portés chaque année par le programme Essentiel est validé chaque année en COPIL (Comité de Pilotage). Les projets livrés sont également validés durant l'année en Comité de Pilotage. Les projets sont suivis via une solution de gestion de portefeuille de projets.
Date de la mesure	Annuelle - juin
Source	Copil Essentiel

Informations complémentaires :

Cet objectif permet de suivre l'avancement des projets de transformation de l'administration portés par amU et d'assurer le suivi du rythme de transformation et de digitalisation engagé.

INDICATEUR Etablissement - Nombre de contrats pédagogiques de réussite signés

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Nombre de contrats pédagogiques de réussite signés	13008	14864	16720	18576	20432	22200

Définition de l'indicateur Nombre de contrats pédagogiques de réussite signés

Date de la mesure Annuelle - Mars

Source Rapport ANR Dream U

Informations complémentaires :

L'outil de suivi des contrats pédagogiques de réussite nécessite des développements de nouvelles fonctionnalités pour être utilisé de manière généralisée. Il est prévu de faire évoluer cette application pour répondre aux besoins de la communauté universitaire. Le nombre de contrats pédagogiques devrait progresser et s'étendre du 1er au 2e cycle notamment avec la prise en compte de certains régimes spéciaux d'études.

INDICATEUR Etablissement - Nombre de bourses de mobilité étudiantes entrantes et sortantes

	Valeur initiale 2025	2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Nombre de bourses de mobilité étudiantes entrantes et sortantes	2106	2319	2470	2650	2750	2900

Définition de l'indicateur Nombre de bourses de mobilité étudiantes entrantes et sortantes mesuré chaque fin d'année universitaire

Date de la mesure Annuelle - Mai

Source Logiciel Moveon et Amidex

Informations complémentaires :

Les principaux financeurs sont Erasmus+, MESRE, Région Sud, PMS amU, France 2030, Amidex, Université Franco-Allemande, etc... Le suivi de se fait par la mesure de l'indicateur chaque année à l'issue d'une année universitaire complète. La valeur initiale de 2025 intègre le nombre de bourses versées pour 2024/2025.

ANNEXE 2a. LE MODÈLE ECONOMIQUE

Introduction

La présente synthèse restitue les principaux résultats de l'analyse du modèle économique d'Aix-Marseille Université (amU), conduite et partagée dans le cadre de la campagne COMP 2026. Elle s'appuie sur les liasses des comptes financiers 2019–2025, les données nationales disponibles (Data ESR), le tableau de bord des universités (outil DGESIP) et l'enquête DPGECP relative à la décomposition de la masse salariale.

Deux groupes de comparaison ont été mobilisés : un groupe de référence principal composé d'universités labellisées IDEX (Grenoble Alpes, Strasbourg, Bordeaux, Côte d'Azur), et un second groupe d'universités pluridisciplinaires avec santé hors IDEX (Lille, Lorraine, Montpellier), permettant d'élargir les comparaisons.

Une spécificité méthodologique importante concerne la fondation universitaire Amidex via laquelle amU pilote sa dotation IDEX et ses projets France 2030. Depuis 2024, les deux comptabilités n'étant plus agrégées, des retraitements ont été opérés pour les besoins de cette analyse afin de réintégrer les données de la fondation, qui fait pleinement partie du modèle économique de l'université. Les indicateurs d'équilibre budgétaire et de soutenabilité sont cependant présentés hors Amidex, conformément aux règles de calcul réglementaires.

Par ailleurs, les contrats européens et industriels d'Aix Marseille Université sont gérés financièrement dans leur quasi-totalité par la filiale de valorisation de la recherche Protisvalor. Par conséquent, toute comparaison présentes dans le document sur ces typologies de contrats ne sont pas représentatives.

1. Structure et évolution des ressources



Les ressources

73%

Recettes budgétaires issues de la SCSP
(vs 69% pour le groupe IDEX)

+15%

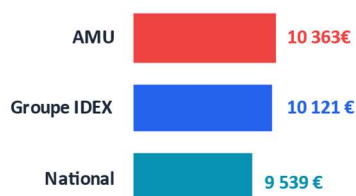
Progression des recettes totales 2019 – 2025

27%

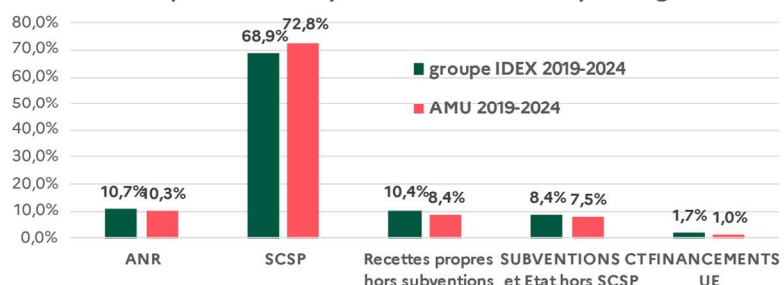
(21,8% hors AMIDEX)

Poids des produits hors SCSP en 2025 (+7 pts sur la période), mais inférieur à la moyenne du groupe de référence en 2024 (24,1% vs 28,5%)

SCSP par étudiant en 2024



Répartition comparative des recettes par origine



Les ressources budgétaires d'amU reposent à hauteur de 73 % sur la subvention pour charges de service public (SCSP), 10 % sont issus des crédits ANR (dont la dotation IDEX). Ce poids de la SCSP est supérieur de 4 points à la moyenne du groupe de référence IDEX, signe d'une moindre diversification des financements.

Point saillant favorable : la SCSP par étudiant s'établit à 10 363 € en 2024, niveau supérieur à la moyenne nationale (9 539 €) et légèrement au-dessus du groupe IDEX (10 121 €) ainsi que du groupe 2 (10 394 €). amU bénéficie ainsi d'une dotation par étudiant globalement alignée sur ses pairs labellisés.

Le poids des ressources propres atteint 27 % en 2025 en incluant Amidex (21,8 % hors fondation) et sans prise en compte des financements contractuels européens et industriels gérés par la filiale, soit en progression de 7 points sur la période. Le mode de gestion via la filiale explique que ce taux semble inférieur à la moyenne du groupe IDEX de référence (28,5 %).

2. Emplois



Les emplois

8 185 ETPT

57% E-EC

43% BIATSS

(vs 53%/47% pour le groupe IDEX)

Effectifs 2025

57%

Part des titulaires en 2025

(-10 pts depuis 2019,
groupe réf. IDEX 55% en 2024)

+ 10%

+ 7% E-EC

+13% BIATSS

Consommation
d'emplois totale (ETPT) 2020-2025

Taux d'encadrement support*

4 BIATSS/100étudiants

vs 4,4 (groupe IDEX) et 4,5 (groupe 2)

Taux d'encadrement pédagogique *

7,3 enseignants/100étudiants

vs 6,9 (groupe IDEX et groupe 2)

*périmètre emplois sous plafond Etat

La consommation d'emplois a augmenté de 10 % en ETPT sur la période, avec une progression particulièrement marquée des emplois sous plafond ressources propres (+42 %) et des emplois administratifs (+13 %). Le nombre d'emplois sous plafond État est resté globalement stable (+4 %). La part des titulaires a fortement régressé : à 57 % en 2025, soit -10 points depuis 2019 (-17 points chez les personnels administratifs), ce qui traduit une contractualisation croissante, tendance observée dans l'ensemble des universités.

Les taux d'encadrement révèlent un profil asymétrique. L'encadrement pédagogique (7,3 enseignants pour 100 étudiants) est supérieur aux deux groupes de référence (6,9) et au national (6,2). En revanche, le taux d'encadrement support (4 BIATSS pour 100 étudiants) est inférieur aux références (4,4 pour le groupe IDEX, 4,5 pour le groupe 2), signe d'une relative tension sur les fonctions administratives et de gestion.

4. Structure et évolution des dépenses

Les dépenses

75%

Masse salariale

15%

Fonctionnement

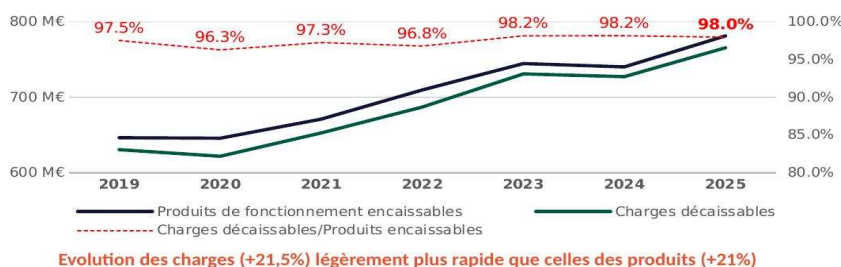
10%

Investissement

+21,5%
Masse salariale

+29%
Fonctionnement

Evolution des charges et des produits en base 100



La masse salariale représente 75 % des crédits de paiement en moyenne annuelle.

Sur la période 2019–2025, l'évolution des charges (+21,5 %) a été quasiment équilibrée par celle des produits (+21 %), ce qui constitue un point de différenciation favorable par rapport à d'autres établissements. Cette performance tient notamment aux efforts d'économies engagés par l'université et au recul des tarifs énergétiques. Les dépenses de fonctionnement ont néanmoins augmenté de 29 %, avec une poussée particulièrement forte des dépenses immobilières (+55 % : énergie, maintenance, nettoyage, gardiennage).

Malgré ces efforts, le ratio charges décaissables/produits encaissables franchit le seuil prudentiel de 98 % depuis 2023, signe que les marges de manœuvre budgétaires se réduisent.

Focus masse salariale

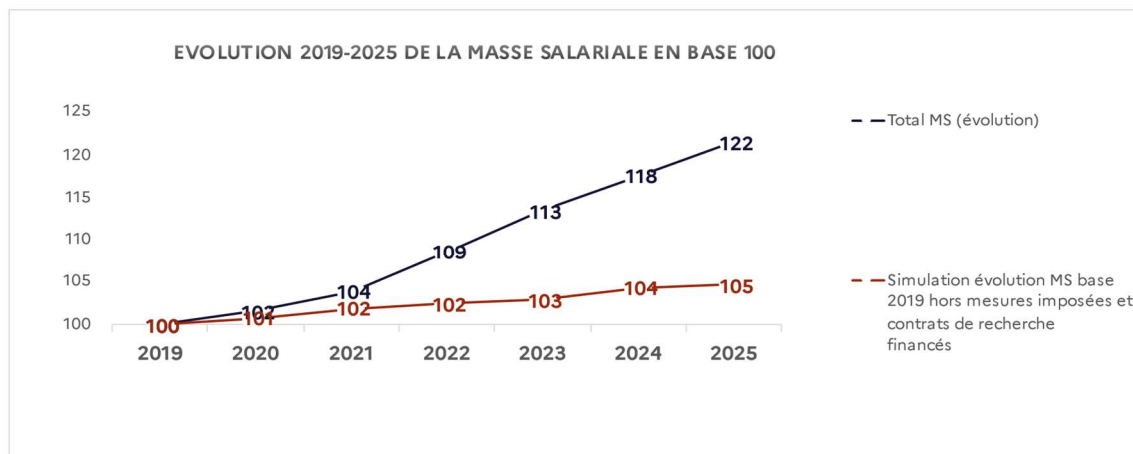
La masse salariale a augmenté de 21,5 % entre 2019 et 2025, soit +110,8 M€. Cette progression recouvre des dynamiques hétérogènes : +18 % pour le plafond État, avec saturation voire dépassement de l'enveloppe notifiée dès 2022, et +48 % pour le plafond ressources propres. En isolant les seuls effets des choix discrétionnaires de l'établissement (hors mesures obligatoires et contrats financés), la hausse n'est que de 5% en six ans, témoignant d'une maîtrise active de la masse salariale.

Les mesures nationales (LPR, revalorisations de la fonction publique, hausse du taux CAS Pensions) expliquent 52 % de l'augmentation totale. Les contrats de recherche financés pèsent pour 26 % supplémentaires. L'établissement a ainsi limité l'impact des mesures nationales, partiellement compensées pour certaines, grâce à sa politique volontariste de recrutement et de remplacement.

L'estimation des effets du GVT solde reste à fiabiliser et à modéliser dans une perspective pluriannuelle.

Focus sur la masse salariale

La masse salariale a augmenté de 21,5% entre 2019 et 2025 (+110,8M€).



5. Équilibre, trajectoire financière et enjeux identifiés

Une situation déficitaire s'est installée entre 2022 et 2024, avec un taux de déficit cependant faible (inférieur à 1 %). En 2025, l'établissement parvient à rétablir l'équilibre et à améliorer sa capacité d'autofinancement, grâce notamment aux mesures d'économies mises en place. Le résultat est à l'équilibre.

Les indicateurs de soutenabilité sont conformes aux seuils réglementaires. Le taux de rigidité de la masse salariale (80,6 %) demeure en deçà du seuil de 83 %, sans alerte à ce stade. La trésorerie reste confortable (59 jours). En revanche, le fonds de roulement, après une dégradation progressive depuis 2020, se stabilise à un niveau de 37 jours qui peut paraître fragile face à des besoins d'investissement importants.

L'analyse du modèle économique d'amU fait ressortir quatre axes d'enjeux stratégiques qui conditionnent la capacité de l'université à maintenir un modèle soutenable à l'horizon 2030.

5.1 Ressources humaines et masse salariale

La maîtrise de la trajectoire de la masse salariale constitue l'enjeu prioritaire. Si amU a démontré sa capacité à contenir les effets discrétionnaires, la pression des mesures nationales reste déterminante. L'approche structurée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) actuellement en cours apparaît effectivement nécessaire pour anticiper les départs et calibrer les campagnes d'emploi. La question des arbitrages stratégiques à moyen terme sur les économies mises en place demeure.

5.2 Développement des ressources propres

Malgré la progression enregistrée, le taux de ressources propres (27 % avec Amidex, 21,8 % hors fondation) semble inférieur à la moyenne du groupe IDEX (28,5 %) mais ce taux ne prend pas en considération les contrats industriels et européens, dont les résultats sont au-dessus de la moyenne nationale pour ces derniers. Par conséquent, les leviers de développement portent principalement sur le développement des ressources propres hors activité contractuelle (valorisation du patrimoine immobilier, formation continue par ex). L'anticipation de la fin des financements des programmes d'investissement d'avenir constitue également un risque structurel à intégrer dans la stratégie pluriannuelle.

5.3 Soutenabilité de l'offre de formation

La soutenabilité de l'offre de formation implique une analyse des coûts par filière, une réflexion sur le volume des heures complémentaires et une articulation cohérente entre stratégie académique et trajectoire financière.

5.4 Patrimoine

La forte hausse des dépenses de fonctionnement immobilier (+55 % sur la période) reflète le poids croissant des coûts d'entretien, d'énergie et de maintenance sur un patrimoine étendu. Le fonds de roulement, fragilisé, limite les capacités d'autofinancement des investissements. La programmation pluriannuelle des opérations patrimoniales, en cohérence avec la trajectoire financière globale, est indispensable.

La valorisation du patrimoine est une piste de développement à poursuivre.

Conclusion

amU présente un modèle économique robuste — dotation SCSP par étudiant favorable, encadrement pédagogique supérieur aux pairs, maîtrise de la masse salariale — mais qui révèle des tensions structurelles à moyen terme.

Quatre leviers structurants conditionnent la trajectoire à 2030 (détaillés en annexe 3b) : le pilotage renforcé de la masse salariale via une GPEEC opérationnelle, le développement des ressources propres, la rationalisation de l'offre de formation et la programmation patrimoniale. La gestion du périmètre Amidex — avec ses réserves propres et ses financements France 2030 arrivant pour la plupart à leur terme sur la période 2028-2030 — constitue par ailleurs une variable stratégique à intégrer pleinement dans le pilotage consolidé de l'établissement.

ANNEXE 2b. MODELE ÉCONOMIQUE – LEVIERS D'ENGAGEMENTS DE L'UNIVERSITÉ

La présente note recense les principaux leviers d'engagement activés par l'université pour assurer la soutenabilité et l'équilibre de sa trajectoire financière. Ces engagements s'articulent autour de quatre axes stratégiques : les ressources humaines et la maîtrise de la masse salariale, la politique patrimoniale et immobilière, le développement des ressources propres et la soutenabilité de l'offre de formation.

1. Ressources humaines et maîtrise de la masse salariale

Afin de parvenir à un retour à l'équilibre financier, des mesures d'économies ont été prises et réalisées. À ce titre, un prélèvement unique de 60 % de la masse salariale libérée a été réalisé en 2025 et en 2026, quelle que soit la catégorie de personnel, ce qui a permis un retour à l'équilibre en 2025. Ce système de prélèvement sera adapté sur les exercices à venir permettant d'assurer la soutenabilité financière de l'établissement.

Pour les années 2026-2030, indépendamment des nouvelles mesures qui seront prévues par l'État, l'établissement poursuit la trajectoire volontariste déjà engagée avec le maintien a minima d'un prélèvement sur les départs définitifs à hauteur de 40 %.

Aussi, en lien avec la soutenabilité de l'offre de formation, le volume d'HCC pourrait être amené à être modulé.

Cette politique doit permettre à l'Université de :

- financer le GVT+ (Glissement, Vieillesse, Technicité) qui n'est plus compensé depuis 2018 et qui ne sera pas à l'équilibre pour les prochaines années ;
- prendre en charge les mesures non financées par l'État ;
- soutenir la stratégie de l'établissement par des mesures nouvelles de ressources humaines : promotion des PRAG/PRCE en MCF avec compensation par le central pour la composante en heures de cours complémentaires, promotions d'EC par le 46-3, maintien du nombre de CRTC, plans de titularisation envisagés, financement du CIA/PIA ;
- soutenir la stratégie recherche de l'établissement (maintien autant que possible des emplois ITA « Recherche » dans les Unités de Recherche).

2. Politique patrimoniale et trajectoire d'investissements

2.1 Poursuite des grands programmes d'investissement (SPSI / PPI)

- Renouvellement du SPSI avec une programmation associée : opérations financées par le CPER 2022-2027 (104 M€ validés).
- Démarrage du nouveau CPER, pour 6 opérations structurantes d'un montant global de 107,3 M€ dont 7 M€ cofinancés par amU.
- 3 opérations 2026-2030 financées par le Plan Campus pour 18 M€ :
 - Fin de l'opération de construction de la faculté Ecogestion Pauliane
 - Travaux du Clos couvert Pouillon
 - Réhabilitation de la Division de l'étudiant
- PPI voté en mars 2025 à hauteur de 68,2 M€ dont une partie est permise par le fonds de roulement de l'établissement.

2.2 Développement et optimisation du patrimoine immobilier

- Développement de nouveaux programmes (logements, logements étudiants...) en intégrant les évolutions des documents de planification urbaine.
- Exploitation des opportunités offertes par de nouveaux modèles de financement pour les projets immobiliers (emprunts, valorisation...). Le nouveau projet de 100 M€ de réhabilitation et de rénovation énergétique de Saint-Jérôme, financé par les intérêts de la dotation Plan Campus, devrait compléter l'opération CPER de 39,5 M€. Ce projet devrait être notifié dans le cadre d'un Marché Global de Performance Énergétique à Paiement Différé (MGPE-PD).
- Recherche d'économies de charges de fonctionnement par l'optimisation des surfaces immobilières et le déploiement d'énergies renouvelables (notamment par de nouveaux usages des locaux).

3. Développement des ressources propres

3.1 Valorisation immobilière

Développement des recettes de valorisation immobilière, via le déploiement d'une procédure dématérialisée et d'un catalogue en ligne des espaces valorisables pour des locations, ainsi qu'un travail sur les zones valorisables (cession, promotion...). L'objectif de trajectoire financière est fixé à 4,3 M€ annuels.

3.2 Mécénat – Fondation amU

Par la mobilisation du mécénat, la Fondation amU créée en 2025 soutient des projets concrets à fort impact, au service d'une université inclusive, innovante et pleinement engagée dans les grands défis contemporains. Sa raison d'être - soutenir la recherche et la jeunesse pour faire société - oriente l'ensemble de son action. À l'horizon 2028, la Fondation vise à récolter 8 M€ sur la période pour amplifier son impact et renforcer son rôle de levier au service de l'université et de son territoire.

3.3 Activités contractuelles

L'établissement poursuit le développement de son activité contractuelle, qu'il s'agisse des contrats européens ou des contrats industriels.

Indicateurs BOOSTER

	Indicateurs	2025 (année budgétaire)	2024 (année budgétaire)	Bilan cumulé Horizon Europe 2021-2025	Moyenne cumulée 2021-2025	Valeur cible à 10 ans
Projets déposés	Nombre total	257	211	1 013	202,6	350/an
	Dont projets en coordination déposés sur les appels collaboratifs	18 <i>Dont 1 monté par Inserm Transfert</i>	16	72	14,4	30/an
	Dont projets en partenariat sur les appels collaboratifs	94	101	416	83,2	140/an
Projets financés	Nombre total	10	40	169	42,25	63/an
	Taux de succès	-	19%	-	23%	18%
	Dont projets structurants du site (ex : pilier 4, COFUND etc.)	3	1	4	1	1 à 2/an
	Dont projets ERIC	5	14	43	10,75	14/an
	Subventions obtenues (€)	14 887 730 €	31 209 976 €	131 348 367 €	32 837 089 €	
Modulations	Nombre heures (HETD)	278 HETD	128 HETD	601 HETD	120 HETD	5500 HETD cumulé 10 ans
	Reliquats (€)				281 090 €	

Evolution recettes contractuelles Contrats industriels	2026	2027	2028	2029	2030
Contrats de recherche (M€)	2,80	2,90	2,90	3,20	3,50
Prestations de service (M€)	4,00	4,10	4,30	4,40	4,50
Total contrats industriels (M€)	6,80	7,00	7,20	7,60	8,00
Evolution (%)		3%	3%	6%	5%

Attention : les activités contractuelles ne permettent pas à l'établissement de dégager des ressources propres libres d'emplois. Les coûts indirects induits par les financements obtenus sont estimés à 40 %, alors que ceux-ci sont couverts au mieux à 25 % par certains contrats.

4. Soutenabilité de l'offre de formation

L'objectif de l'université est le développement de la formation en apprentissage et en formation continue, ainsi que la collecte de la taxe d'apprentissage. Les axes prioritaires sont :

- maintien du niveau de formation en apprentissage ;
- développement de la formation professionnelle (formation continue et formation tout au long de la vie – FTLV).

Cette trajectoire est établie à périmètre légal constant. Si les textes réglementaires venaient à évoluer, cette ligne directrice devrait être revue.

Thématique	Recettes liées	Indicateurs	Coefficient d'erreur	Point d'atterrissage	Commentaires
Formation en alternance	Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation	100 % des recettes enregistrées au compte de résultat 2025	10%	90% des recettes enregistrées au compte de résultat 2025	Le décret n° 2026-168 du 6 mars 2026 relatif à l'aide exceptionnelle accordée aux employeurs d'apprentis diminue à partir du 1 ^{er} janvier 2027 pour leur recrutement. Une baisse de cette population et des recettes est attendue à amU. Le maintien est déjà un objectif à atteindre avec l'ouverture de nouvelles formations en alternance.
Formation continue	Recettes de formation continue	100 % des recettes enregistrées au compte de résultat 2025	10%	90% des recettes enregistrées au compte de résultat 2025	Le projet Booster rend l'offre de formation modulaire. La transformation structurelle de cette offre prend du temps, et il est difficile d'en mesurer l'impact, notamment au niveau de la commercialisation des nouveaux modules. La prudence reste de mise.
Formations à faible effectifs		Nombre de formation avec moins de 10 inscrits		10% des formations ouvertes	Mise en place d'une surveillance annuelle des formations à faible effectifs pour fermeture et réduction des dépenses liées.
Pilotage de l'offre de formation DN		indicateurs de pilotage et de soutenabilité l'offre DN		Respect des enveloppes	Dialogue annuel avec les composantes et analyse des DN sur les thématiques suivantes : soutenabilité, attractivité, réussite, insertion professionnelle et satisfaction des usagers.
Pilotage de l'offre de formation DU		>75% des effectifs prévisionnels			Dialogue annuel avec les composantes avec comparaison des effectifs prévisionnels / réels dans chaque DU.

ANNEXE 3 : LA STRATÉGIE GPEEC DE L'ÉTABLISSEMENT

GPEEC — Diagnostic et stratégie pluriannuelle			
Présentation de la démarche GPEEC : - Etat d'engagement de l'université dans la démarche GPEEC - Mise en œuvre de la démarche GPEEC (état des lieux 2026, calendrier d'avancement...)			
VOLET 1 - Engagement de la démarche GPEEC			
Item	Situation 2026 (<i>non réalisé, en cours, réalisé</i>)	Objectif et date cible	Commentaires
Diagnostic RH			
Qualité des bases de données RH et travaux de fiabilisation engagés ou envisagés dans le temps du contrat	En cours	Terminer de fiabiliser les données Siham - inscrire et déployer les données au sein de l'outil EMC2 - 2026 et 2027.	Travaux avec le SID pour harmoniser les modes de calcul des indicateurs (ex calcul des Aters ...) - convention avec Caen pour le développement de l'outil EMC2 avec la partie GPEC (fiche métier, fiche de poste, EPI)
Connaissance des effectifs présents (ETPT) et des emplois vacants	En cours	Affiner l'analyse des emplois vacants en lien avec les besoins de compétences (volet 2)	Connaissance des ETPT
Cartographie des métiers et des compétences	Réalisée pour les métiers BIATSS - En cours pour les EC	Réaliser les analyses métiers BIATSS - 2026/2027 Finaliser l'analyse des populations EC d'amU - fin 2026	Travaux avec le SID
Prévision des départs en retraite EC à horizon 5 ans (par corps, filière, composante)*	Réalisé - pour chaque composante, chaque année dans le cadre de la campagne d'emploi (bureau MSE de la DRH) En cours - pour une lecture plus macro et prévisionnelle sur 5 à 10 ans grâce au système d'information décisionnel	Analyser ces données pour conforter la stratégie RH - fin 2026/2027	Travaux conjoints entre pôle DevRH et pôle pilotage de la DRH et le SID - l'équipe SMP (service métiers et prospectives) doit faire le lien entre les données SID, les cartographies existantes ou à venir.
Prévision des départs en retraite BIATSS à horizon 5 ans (corps)*	Réalisé - pour chaque composante et direction, chaque année dans le cadre de la campagne d'emploi (bureau MSE de la DRH) En cours - pour une lecture plus macro et prévisionnelle sur 5 à 10 ans grâce au système d'information décisionnel	Analyser ces données pour conforter la stratégie RH - fin 2026/2027	Travaux conjoints entre pôle DevRH et pôle pilotage de la DRH et le SID - l'équipe SMP doit faire le lien entre les données SID, les cartographies existantes ou à venir
Moyens dédiés			
Ressources RH disponibles ex ante pour établir le diagnostic	Réalisé	Stabiliser les ressources et l'équipe	Un pôle développement RH, une équipe Métiers, prospectives et GPEEC, une chargée de mission politique Stratégies et Prospectives RH
Organisation de la gouvernance (relations avec les composantes sur le sujet, implication de la DRH, identification d'un/une responsable GPEEC) et du dialogue social	Réalisé	Elargir la gouvernance à l'ensemble des Doyens dans le cadre des campagnes d'emplois Conforter plus globalement la gouvernance de la stratégie RH en lien avec les priorités issues du SD GPEC-2027	Lien avec les OS depuis le début du projet, implication de la DRH via son pôle Développement RH, partage à certaines étapes avec les composantes (doyens et directions administratives), travaux menés avec les EC (VP Recherche, VP Formation, etc.) sur fiche de poste EC, sur compétences transversales, prospectives métiers. Implication des composantes/services communs et centraux en sollicitant leurs experts métiers pour réaliser la carto

Politique de site avec les ONR, notamment sur le plan RH	En cours -	S'appuyer et pérenniser l'école de Développement des Talents 2026/2028 Développer le plan de formation commun des unités mixtes dans le cadre des travaux Gillet - 2026/2027 Continuer à travailler sur la GPEC de site avec les partenaires de l'Idex et en particulier les ONR - 2026/2028	Tous ces points seront facilités 1/ existence de l'école de Développement des talents et reconnaissance d'une réelle plus-value de l'EDT par l'ensemble des partenaires ; 2/ travaux déjà en cours dans le cadre de Gillet avec les acteurs RH d'amU, CNRS, Inserm, IRD et INRAE avec le développement d'un réseau de correspondants communs ; 3/ GPEC de site explorée en réunissant les hauts-cadres du site via EDT, poursuite de ces travaux en lien avec chargé de mission RH Amidex, chargée de mission Stratégies et prospectives RH et VPRH amU
--	------------	--	---

VOLET 2 — Mise en œuvre de la démarche GPEC			
Item	Situation 2026 (<i>non réalisé, en cours, réalisé</i>)	Objectif et date cible	Commentaires
Identification des compétences à renforcer / en risque (métiers émergents, disciplines en tension...)	En cours	Finaliser les travaux en cours sur prospective des métiers et compétences pour les BIATSS et les EC - 2026/début 2027	Travaux en cours avec DGS sur les métiers BIATSS ; travaux en lien avec la prospective scientifique (sur besoins dans champ recherche) ; travaux en cours avec VP Formation et VDF sur les besoins dans le champ de la formation) ; expérimentation sur affichage des besoins en compétences transversales des nouveaux MCF lors des recrutements
Fixation des objectifs stratégiques RH	En cours	Elaborer le SD GPEC d'AMU - fin 2026/début 2027	Lien avec tous les travaux cités précédemment ; travail avec vision globale et systémique à planifier avec la gouvernance
Evaluation de la soutenabilité financière de la démarche (effet noria, impact sur les équilibres financiers , etc.)*	En cours	Initier spécifiquement les travaux sur la partie financière en lien avec les orientations définies et les stratégies RH associées - fin 2026/début 2027	Campagne d'emplois depuis 2024 développée avec une stratégie RH et vision pluriannuelle de la masse salariale - accompagnement de quelques composantes et directions pour anticiper et prioriser leur besoin - politique d'équilibre financier (avec prélèvement central sur la MS sortante pour financer le GVT +, les charges transférées par l'Etat et des mesures RH)
Plan de recrutement prévisionnel - politique de mobilité interne - redéploiements	En cours	Pouvoir construire ce plan à l'échelle de l'université, au-delà des travaux menés par composante et directions (certaines d'entre elles) - fin 2026/début 2027	accompagnement de composante et directions pour anticiper et prioriser leur besoin
Plan de formation et développement des compétences	Réalisé	Travailler l'adaptation de ce plan aux enjeux et orientations issus des priorités du SD GPEC à venir - 2027	Un plan est aujourd'hui construit autour de 6 axes, partagés avec les acteurs de la formation à amU (DRH, EDT, CIPE, SCD, DFD, Médiam)
Politique d'attractivité et de fidélisation	Réalisé	Conforter, déployer et faire connaître encore plus toutes les initiatives d'amU pour l'accueil, l'accompagnement et le développement des carrières des BIATSS et des EC fin 2026/ 2027	Marque employeur déployée (2025 BIATSS - 2026 EC) - Mentorat des nouveaux MCF proposé depuis 2024 par l'EDT - Mise en place du on boarding (parcours accueil et intégration) pour favoriser la fidélisation et l'expérience collaborateur ; mise en place de conseiller carrière pour accompagner les parcours individuels et renforcer l'expérience collaborateur
*joindre les données si disponibles			

ANNEXE 4 : LES SCHÉMAS DIRECTEURS

SD	Etabli et mis en œuvre : OUI/NON	Si NON, jalon de production à préciser
SD DDRSE	OUI	
SPSI	OUI	
SD SI	NON	Dernier trimestre 2026
SD VE	OUI	
SD H	OUI	

ANNEXE 5 : DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION DE L'UNIVERSITE

1- Structurer la transformation numérique grâce à un Schéma Directeur du Numérique

L'université entend :

- **Structurer et piloter la transformation numérique** dans un cadre partagé et prospectif, adossé au Schéma Directeur du Numérique ;
- **Accompagner les transformations** pédagogiques, scientifiques et administratives en mobilisant le numérique et l'intelligence artificielle dans tous les domaines ;
- **Positionner l'IA** comme levier de prospective, d'agilité et de pilotage stratégique, tout en favorisant un usage éthique et responsable ;
- **Renforcer la cybersécurité et la résilience** des systèmes d'information afin de garantir la continuité et la confiance numérique ;
- **Assurer l'accessibilité et l'inclusion numériques**, en intégrant tous les publics et en adaptant les outils aux besoins spécifiques des usagers ;
- **Structurer la gouvernance, la fiabilité et la valorisation de la donnée**, enjeu central d'aide à la décision et de transparence institutionnelle ;
- **Fiabiliser et piloter le système d'information stratégique**, en assurant l'interopérabilité et la qualité des données ;
- **Concevoir un modèle économique durable du numérique**, garantissant la soutenabilité financière et la mutualisation des moyens ;
- **Soutenir la recherche** et l'innovation scientifique par les outils numériques, la science ouverte et la donnée de recherche ;
- **Dématérialiser et optimiser les processus administratifs**, pour accroître la performance et simplifier le quotidien des usagers ;
- **Déployer des outils collaboratifs numériques** favorisant le travail en réseau, la mobilité et le partage de connaissances ;
- **Promouvoir un numérique responsable**, sobre en énergie et respectueux des principes éthiques et environnementaux ;
- **Développer la pédagogie numérique**, en intégrant des approches hybrides et en soutenant la montée en compétences des enseignants ;
- **Créer des tableaux de bord et observatoires numériques** pour piloter les actions, mesurer les impacts et orienter les décisions ;
- **Moderniser l'infrastructure numérique**, garantissant robustesse, performance et sécurité à long terme ;
- **Former et accompagner les usagers** dans la transition numérique, en développant une culture partagée de l'innovation et du numérique responsable.

2- La transformation Administrative : Catalyseur d'Excellence et d'Innovation

Pour répondre aux défis de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'université réinvente son modèle d'appui pour en faire un véritable moteur de transformation et d'innovation publique. Au-delà de la gestion de la régularité, notre ambition est d'édifier une administration agile et résiliente, capable d'anticiper les mutations sociétales et numériques, et, de soutenir les dynamiques de modernisation de l'établissement.

Vers une logique de pilotage prédictif et de prospective des transformations avec 3 axes majeurs :

- **L'anticipation des mutations du secteur pour agir et accompagner** : L'université développe une activité de veille et de prospective sur les évolutions organisationnelles et réglementaires susceptibles de l'impacter. Cette capacité d'analyse permet d'éclairer les réflexions et orientations des instances. L'enjeu est également de traduire ces analyses en trajectoires concrètes, garantissant une mise en œuvre efficace qui conjugue agilité institutionnelle et soutien des personnels dans la conduite du changement. Cette démarche permet ainsi d'engager des transformations opérationnelles maîtrisées, en plaçant l'accompagnement de l'humain au cœur des évolutions.
- **Une ingénierie de transformation multidimensionnelle** : Pour garantir l'efficacité de son action, l'institution s'appuie sur une vision consolidée de ses projets transformants. Cette maîtrise des interdépendances permet d'identifier les leviers de modernisation les plus critiques. Cette approche découpe ainsi les métiers en pilotant des projets complexes où l'humain, les processus et le numérique convergent vers l'excellence opérationnelle. En cartographiant nos interdépendances, nous garantissons une efficacité maximale de la dépense publique.
- **De l'expérimentation à l'excellence opérationnelle** : Par la création d'un L@b d'innovation, nous instituons le droit à l'expérimentation et l'intelligence collective comme normes de travail. Ce hub permet de prototyper, sécuriser et industrialiser des solutions administratives inédites au service des usagers. Cette approche ne se limite pas à ce hub mais elle s'articule également par la structuration d'une offre de services autour de méthodes partagées (assistance à maîtrise d'ouvrage, diagnostic organisationnel, conduite du changement notamment), ce qui permet à l'université de transformer les idées innovantes en succès opérationnels durables.

Un engagement vers une transformation durable

En structurant ces dynamiques de transformation, l'université ne se contente pas de moderniser ses outils ; elle pérennise son impact par un passage maîtrisé du mode projet au fonctionnement récurrent et opère une mutation culturelle profonde. Cette logique de transformation, fondée sur l'intelligence collective et la rigueur méthodologique, constitue un levier de différenciation et d'attractivité internationale. C'est le socle indispensable d'une administration exemplaire, capable de porter les ambitions d'excellence de l'établissement dans la durée, faisant de notre institution un modèle d'administration publique durable, inclusive et performante sur le long terme.

3- Renforcer la performance institutionnelle par la conformité, la qualité et la gestion proactive des risques

L'université entend :

- **Ancrer durablement la conformité dans la stratégie institutionnelle**, en garantissant intégrité, transparence et responsabilité à tous les niveaux de l'organisation ;
- **Faire reconnaître la stratégie, les actions et les valeurs d'amU** à travers des démarches de labellisation et d'évaluation externe (modèle EFQM, label SP+, dispositifs qualité de l'enseignement supérieur) ;
- **Structurer un contrôle interne solide et efficient**, véritable levier de performance, de fiabilité et de crédibilité financière et organisationnelle ;

- **Déployer un audit interne dynamique et utile à la décision**, comme outil d'évaluation indépendante, d'alerte, de sécurisation des processus et d'accompagnement de l'amélioration continue ;
- **Impulser une culture qualité partagée**, orientée vers l'**amélioration continue**, la maîtrise des processus et l'excellence opérationnelle dans les services comme dans les projets ;
- **Renforcer le pilotage stratégique par un système d'information décisionnel fiable**, capable de consolider les données, produire des indicateurs robustes et éclairer la prise de décision à tous les niveaux ;
- **Anticiper et piloter les interactions avec les autorités de contrôle**, dans une logique de coopération, de conformité et de sécurisation des obligations réglementaires ;
- **Orienter la décision par une maîtrise proactive des risques** opérationnels, financiers, numériques, juridiques, réputationnels et organisationnels ;
- **Préserver le capital informationnel** par une gouvernance documentaire et archivistique fiable, garantissant la traçabilité, la conservation et l'accessibilité des informations institutionnelles.