Aix Marseille Université

Lettre d'orientation budgétaire 2026

Aix Marseille Université

Conseil d'Administration
du 23 septembre 2025

Cette année la lettre d'orientation budgétaire (LOB) s'enrichit d'axes nouveaux ou renforcés, notamment en ce qui concerne l'axe pilotage.

SOMMAIRE

1. Le contexte de la préparation budgétaire 2026

1.1 Le contexte national politique et institutionnel

1.2 Le contexte économique national

1.3 Le contexte budgétaire pour l'enseignement supérieur et la recherche

1.4 L'expérimentation de la généralisation des COMP

1.5 Le contexte budgétaire interne également contraint pour un nouvel exercice

2. Elaboration du cadrage budgétaire pour 2026

2.1La campagne d'emploi 2026

2.2 Les conditions de maîtrise du budget

3. Les orientations politiques de l'établissement pour 2026

3.1 La formation

3.2 La Recherche

3.3 La vie étudiante

3.4 La poursuite de l'engagement à l'international

3.5 La politique richesses humaines

3.6 La stratégie et la qualité au service des politiques publiques

3.7 Le développement durable

3.8 La politique immobilière de l'Université

3.9 Vers un schéma directeur du numérique

4. Des projets structurants et ambitieux pour l'Université

4.1 La fondation Aix-Marseille Université (amU)

4.2 Le programme Essentiel

4.3 Les programmes structurants portés par la fondation amidex

1. Contexte de la préparation budgétaire 2026

1.1. Le contexte national politique et institutionnel

En 2025, la France a traversé une période politique instable, marquée par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024 et la formation d'un gouvernement minoritaire dirigé par François Bayrou.

Cette situation a conduit à l'adoption du projet de loi de finances pour 2025 par le Parlement en février 2025, après un recours au 49.3 à l'Assemblée nationale. Les opérateurs de l'État et Aix-Marseille Université ont ainsi vécu la période des services votés pour l'État et ses opérateurs avant l'adoption de la loi de finances, sans notification de sa subvention pour charge de service public.

Pour 2026, bien que la situation politique reste fragile, le gouvernement s'engage dans une politique budgétaire stricte visant à réduire le déficit public à 5,4 % du PIB en 2025, puis sous le seuil de 3 % d'ici 2029 (Sénat).

1.2. Le contexte économique national

Le choc inflationniste post-Covid et post-guerre en Ukraine a significativement érodé les dotations de l'État. Alors que l'inflation annuelle a dépassé 5 % en 2022, puis 4 % en 2023, les revalorisations budgétaires n'ont que partiellement compensé cette dynamique.

L'augmentation du point d'indice de la fonction publique (3,5 % en 2022, 1,5 % en 2023) a seulement été partiellement compensée s'agissant du programme 150 (ESR), limitant les marges de manœuvre.

La Cour des comptes et la DGESIP ont alerté sur l'inflation 'cachée' dans les charges des établissements (énergie, contrats de maintenance, investissements immobiliers), contribuant à une contraction des ressources réelles malgré des hausses apparentes. Les Contrats d'Objectifs de Moyens et de Performance (COMP) n'ont, jusqu'ici, intégré qu'exceptionnellement des mécanismes d'indexation.

À moyen terme, les prévisions de la Banque de France et de l'INSEE misent sur une désinflation progressive : 2,5 % attendus en 2025, 2 % en 2026. Néanmoins, cette normalisation reste incertaine, notamment en raison de la persistance de tensions sur les prix des services et de l'énergie. Concernant l'enseignement supérieur et la recherche, cela suppose d'adopter des instruments plus robustes de pilotage budgétaire, intégrant des scénarios inflationnistes différenciés, et de renforcer la lisibilité pluriannuelle des financements publics. La croissance économique de la France devrait rester modérée sur les cinq prochaines années, dans un contexte post-inflationniste mais encore contraint par le niveau d'endettement public et le ralentissement de l'économie mondiale.

1.3. Le contexte budgétaire pour l'enseignement supérieur et la recherche

Le budget du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) pour 2025 s'élève à 26,8 Mds €, soit une augmentation de 89 M€ par rapport à 2024. Cependant, cette hausse est jugée insuffisante face aux besoins croissants des établissements. Les établissements universitaires continuent de faire face à des dépenses non compensées par l'État, notamment :

- le glissement vieillesse technicité (GVT) positif, estimé à 45 M€ par an ;

- les coûts liés aux titulaires et contractuels, en raison de l'évolution du point d'indice.
- la prime de télétravail, non compensée financièrement par l'État.

En outre, les universités subissent des surcoûts énergétiques importants, estimés à 127 M€ en 2025, en raison de la hausse des prix de l'énergie.

1.4. L'expérimentation de la généralisation des COMP[1]

Suite à l'expérimentation des COMP, la commission des finances du Sénat a émis un rapport en date du 16 juin 2025. Le ministre chargé de ESR, Philippe Baptiste, a annoncé le 8 avril 2025 le lancement de nouveaux Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) qui seront mis en place en 2026 dans les universités des régions académiques Nouvelle-Aquitaine et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces nouveaux COMP, qui prennent la suite des contrats pluriannuels d'établissement et incluent les COMP déjà conclus, marquent une nouvelle étape dans la relation entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur, visant à renforcer leur autonomie et à adapter davantage ce dispositif aux réalités locales, en fédérant un plus grand nombre d'acteurs.

Les discussions préalables à la signature d'un COMP seront désormais organisées par les recteurs de région académique et les recteurs délégués pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (ESRI) pour assurer, dans la prise en compte des priorités nationales portées par le ministère, une vision au plus près de la réalité des territoires. Le COMP rénové s'appuiera sur une feuille de route stratégique partagée, assortie de trajectoires de moyens mobilisés et d'indicateurs de performance en nombre restreint (15). Ce dialogue débouchera sur un nouveau contrat stratégique de 5 ans entre la tutelle Etat et l'établissement, articulant les priorités nationales et le contexte territorial : le COMP.

Aix-Marseille Université au même titre que les établissements de la Région PACA expérimentera la généralisation du COMP à compter de 2026.

1.5. Le contexte budgétaire interne également contraint pour un nouvel exercice

Les mesures prises, au niveau de l'établissement, dans le cadre du premier mandat de la Gouvernance actuelle ont permis d'obtenir un résultat confortable jusqu'en 2021 et de dégager des marges manœuvre afin de disposer d'un fonds de roulement conséquent. Ce contexte alors favorable a permis la mise en œuvre progressive d'un ambitieux programme d'investissements, matérialisé par le Plan Pluriannuel d'Investissements (59,7 M€) couvrant l'ensemble de ses missions, voté fin 2021 et dont l'actualisation est soumise au vote du Conseil d'administration annuellement depuis.

[1] Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performance

Pour autant, la conjoncture économique et les récentes mesures liées n'ont pas permis le maintien d'un résultat positif en 2022, et Aix-Marseille Université a connu trois exercices avec un résultat comptable déficitaire à **-1,6 M€ en 2022, à -5,3 M€ en 2023 et à –6,7 M€ en 2024, avec une prévision de budget initial 2025 à -10,4 M€**.

Depuis l'entrée en vigueur du nouveau décret financier de 2025[2], trois ratios sont les garants de la soutenabilité financière des établissements : le niveau de fonds de roulement, le niveau de trésorerie et le ratio dit « Dizambourg » (charges de personnel sur produits encaissables). Le dépassement des seuils d'alerte d'un de ces 3 ratios en budgétaire ou en exécution conduirait l'établissement à devoir établir un plan de retour à l'équilibre financier.

Afin de parvenir à un retour à l'équilibre financier, après trois résultats déficitaires s'expliquant par l'impact des mesures Guerini et des hausses énergétiques, **des mesures d'économies recherchées en 2025 doivent nécessairement être poursuivies par l'établissement dans le cadre de l'élaboration du projet de budget initial 2026.**

Les conditions du cadrage sont ajustées selon ces constats avec des contraintes qui ont été débattues au sein de la Gouvernance.

L'Université continue de faire face à de fortes incertitudes s'agissant du montant définitif de la Subvention pour Charges de Service Public (SCSP). La compensation partielle par l'État de certains impacts de la crise mondiale et des mesures gouvernementales ne sera pas reconduite en 2025 - telle que l'augmentation des coûts de l'énergie et des matières premières, ainsi que le financement partiel des mesures Guerini, dont le coût pour l'université est estimé à 6 M€ pour 2025. Ces incertitudes sont d'autant plus fortes que certaines autres mesures ne sont déjà plus compensées par l'État depuis quelques années comme la suppression définitive du financement du Glissement Vieillesse Technicité (GVT) positif, lié aux avancements des agents, et l'absence de financement pour les contractuels face à l'évolution du point d'indice. Enfin, la prime de télétravail, qui concerne aujourd'hui près de 2 000 agents, doit également être prise en charge par l'université sans compensation financière de l'État.

Afin de poursuivre la simplification et la fluidification de la procédure d'élaboration budgétaire : en 2025, un budget rectificatif unique sera proposé au vote du CA du 17 octobre 2025 afin de rationaliser les temps de dialogue budgétaire ; de simplifier le calendrier budgétaire annuel mais également de permettre un suivi plus fin de l'exécution infra-annuelle des différentes structures.

La concomitance du dialogue de gestion du budget rectificatif 2025 et du budget initial 2026 doit permettre d'ajuster au plus près les prévisions de réalisation ; d'anticiper des déprogrammations et reprogrammations de 2025 sur 2026.

Dans un contexte financier contraint, ce fonctionnement nécessite cependant de se doter des moyens pour effectuer des redéploiements budgétaires sous enveloppe en cours d'année, c'est-à-dire d'identifier des leviers d'économie ou de parvenir à revoir les échéanciers, calendriers d'engagement et de décaissement faute de ressources complémentaires.

[2] Décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)

La construction budgétaire devra ainsi nécessairement prendre en compte des réalisations des exercices précédents.

Dans ce contexte difficile, Aix-Marseille Université poursuit ses ambitions fortes dans le cadre de ses missions de politiques publiques. L'année 2026 sera ainsi marquée par des temps importants :

- la finalisation du COMP 2023-2025 avec le dernier versement attendu en 2026 ;
- l'expérimentation du COMP généralisé – PACA expérimentatrice ;
- l'augmentation du CAS pension;
- les résultats de l'audit de la gouvernance du numérique et la définition d'un nouveau schéma directeur du numérique;
- l'engagement de l'établissement dans une démarche stratégique qualité ;
- une nouvelle convention de mécénat entre CMA CGM et la fondation amU : cofinancement d'une résidence universitaire étudiante (7,5 M€) ;
- la mise en œuvre des suites du GT sur le pilotage de l'offre de formation ;
- la mise en œuvre des suites des groupes de travail sur le développement de la FTLV qui peut dégager de nouvelles recettes pour l'établissement ;
- la création des maisons de l'étudiant et les actions en faveur de la vie étudiante ;
- les travaux sur la prospective scientifique pluriannuelle initiés ;
- le déploiement du schéma directeur GPEEC[3] qui se poursuit avec les travaux sur les BIATSS, sur les EC et les réflexions initiées avec les structures d'AMU pour permettre une mise en synergie de la stratégie d'emploi de ces structures avec la politique RH de l'établissement ; l'École de Développement des Talents qui développe son offre de formation et d'accompagnement auprès des partenaires du consortium ;
- la poursuite de la feuille de route Amidex 4.0 : 2e année de déploiement (*cf. §. Des projets structurants et ambitieux financés)* ;
- le développement de la fondation amU : mise en en œuvre de la feuille de route stratégique 2025-2028 *;*
- la poursuite du programme Essentiel et des travaux de simplification de la Recherche (suite rapport Gillet) ;
- la montée en charge du projet « Marseille Immunology Biocluster » : signature de la convention le 5 juillet 2024 (cf. §. Des projets structurants et ambitieux financés).

3

2. Élaboration du cadrage budgétaire pour 2026

2.1. La campagne d'emplois 2026

Dans un contexte financier marqué par la hausse des charges non compensées par l'État (mesures « Guérini », inflation énergétique...), l'université poursuit un effort collectif en vue d'un retour à l'équilibre budgétaire d'ici fin 2027, après deux exercices déficitaires. À ce titre, un prélèvement unique de 60 % sur chaque support libéré définitivement sera maintenu en 2026, quelle que soit la catégorie de personnel.

Ce prélèvement permettra de :

- financer le GVT + (Glissement, vieillesse, technicité) qui n 'est plus pris en charge par le ministère 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 RH *(cf. §3.4 La politique Richesse humaine)* ;
- soutenir la stratégie recherche l'établissement.

2.2. Les conditions de maîtrise du budget

Les conditions du cadrage ont été transmises aux structures courant juin 2025, elles sont reprises dans la présente lettre d'orientation budgétaire votée à l'issue du débat d'orientation budgétaire par le CA du mardi 23 Septembre 2025.

Il en ressort les éléments suivants :

- **Pas de plafonds limitatifs sur les prévisions de fonctionnement et d'investissement**, mais **:**
    - une budgétisation au BI 2026 maitrisée qui doit être sincère et en cohérence avec les attendus de l'exercice à venir ;
    - les prévisions doivent être en rapport avec les réalisations du compte financier 2024, du budget alloué au BI 2025 et de la prévision d'atterrissage 2025. La structure devra argumenter les changements de périmètres en cas de variations à la hausse ou à la baisse des demandes au regard de 2024 et de 2025 ;
    - les structures doivent intégrer à leurs prévisions les variations de coûts constatés sur les marchés de l'établissement (nettoyage, gardiennage notamment) et les financer grâce à leurs ressources propres.
- Pour le Patrimoine et le Numérique, il est attendu une identification claire des nouvelles mesures afin de contenir le projet de budget. Ces demandes seront soumises à arbitrage et pourront être priorisées.

Les conditions de la maîtrise du budget de l'établissement sont les suivantes :

- ✓ affiner le pilotage budgétaire de chaque structure afin de mieux mettre en lien **l'exécution et la construction budgétaire** ;
- ✓ préciser le cadrage annuel – hors masse salariale afin de contenir les évolutions **des dépenses courantes, dans l'objectif de réduire le déficit de l'établissement et ne pas dégrader les 3 nouveaux ratios de soutenabilité,** avec une vigilance particulière sur les charges de fonctionnement, notamment celles relatives aux missions et frais de réception, ainsi que sur l'augmentation des coûts d'exploitation et de maintenance liés en particulier à l'accroissement des surfaces patrimoniales (2017-2022 hausse de +0,33% des surfaces et stabilisation à venir sur la période 2023-2028) à confirmer ainsi que le recours à l'externalisation dont le coût suit l'inflation et par conséquent impacte les dépenses de l'établissement.

Il est précisé que la DAE (Direction des Achats de l'Etat), dans une lettre adressée aux Présidents des établissements publics en date du 9 avril 2025, fixe un objectif de 2% d'économie concernant les achats des organismes publics pour 2025, ainsi qu'une maîtrise du recours aux prestations intellectuelles.

Les efforts menés en vue **d'accroître les ressources propres** doivent être poursuivis afin de soutenir nos actions, par le **développement de la formation en apprentissage et continue, la collecte de la taxe d'apprentissage** mais aussi en valorisant le patrimoine immobilier et en assurant une juste tarification de nos prestations (formation continue, prestations de recherche, location immobilière…).

Pour l'année 2026, les enveloppes par structure s'inscriront dans un cadre d'une maîtrise des moyens, tant sur le volet fonctionnement, qu'en ce qui concerne l'enveloppe de personnel.

La préparation budgétaire sera conduite selon un calendrier classique avec un dialogue partagé.

- Une campagne d'emplois 2026 et un budget initial 2026 votés par le Conseil d'Administration le 16 décembre 2025, à l'issue des conférences de moyens qui auront lieu en octobre, en présence des VP statutaires et thématiques et dont le périmètre sera la campagne d'emplois inscrite dans une logique d'analyse pluriannuelle (sur 3 ans), les évolutions de masse salariale, des ressources propres et les équilibres budgétaires mais également le périmètre du budget annexe immobilier des composantes.

- Durant ces conférences, un retour sur l'exécution 2024, 2025 et la prévision d'atterrissage 2025 seront conduits. Le budget soutenu par les différentes structures devra s'inscrire dans les axes stratégiques de l'établissement et dans une double démarche de sobriété – maîtrise des moyens - mesures d'économie.

- Le PPI fera l'objet d'une actualisation lors du CA de mars 2026 afin d'ajuster les évolutions de programmation et de réalisation des opérations immobilières de maintenance et de rénovation.

3. Les orientations politiques de l'établissement pour 2026

3.1. La formation

Objectifs généraux
Aix-Marseille Université met en œuvre sa stratégie formation 2024-2028 dans l'objectif de favoriser la réussite des étudiants grâce à des parcours de formation plus personnalisés. Cela passe par :

- une offre de formation claire, innovante, interdisciplinaire, adossée à la recherche et ouverte sur le monde socio-économique de l'Université ;
- le développement des espaces d'évaluation des compétences des étudiants en s'appuyant sur les plateformes (lien formation – recherche) ;
- la rénovation des espaces pédagogiques ;
- des appels à projets pédagogiques innovants (fonds d'intervention pédagogiques, appels à projets Amidex de type passerelles/réorientation, multilinguisme …) ;
- des actions pour la réussite dans le cadre de la loi ORE, du projet DREAM-U et du COMP ;
- des diplômes d'établissement gérés en central pour 4 grands marqueurs identitaires d'amU : l'international, l'innovation, l'engagement étudiant et le développement durable ;
- des projets pour améliorer la vie étudiante grâce à la Contribution de Vie Etudiante et de Campus (CVEC).

Développement des ressources
Si la formation initiale reste majoritaire, il est à observer une hausse très importante de la part des étudiants en apprentissage, + 85% en 5 ans. L'université souhaite ainsi continuer à développer les ressources propres des composantes, notamment via **la formation tout au long de la vie (FTLV)** avec l'objectif de poursuivre le développement de l'alternance, mais aussi de proposer des formations adaptées aux salariés, tout au long de leur carrière. Un autre axe sera le développement de la **formation continue**, qui sera accompagné dans le cadre du déploiement du **projet France 2030 « Booster »** et les conclusions du groupe de travail FTLV.

Pilotage et moyens
Depuis 2024–2025, un dialogue annuel entre l'université et les composantes permet de suivre la performance des formations et d'ajuster les moyens via les Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM). Ce dialogue s'est enrichi avec des indicateurs définis dans le cadre du GT pilotage de l'offre de formation, avec une vision pluriannuelle des données, permettant de mesurer la réalisation de la politique formation de la composante en lien avec une éventuelle révision des HCC semi-pérennes selon le niveau de réalisation du COM.

Enfin, un travail sur la réduction de 7,5% de l'enveloppe d'HCC pérennes a été réalisé et se poursuit sur l'année 2026.

3.2. La recherche

A mi-parcours de la période quinquennale pour les unités de recherche, 2026 marque l'achèvement de l'exercice de prospective scientifique initiée par amU en 2025 en partenariat avec l'ensemble des autres tutelles des unités du site d'Aix-Marseille. Cette démarche de réflexion prospective sur les

grandes évolutions scientifiques à l'horizon 2040 présente pour objectif d'anticiper les principaux défis et enjeux auxquels les acteurs de la recherche du site seront confrontés dans les années à venir. A l'été 2026, les scénarios de prospective scientifique contribueront à éclairer le renouvellement de la stratégie Recherche de l'établissement en vue d'orienter les choix budgétaires et l'allocation de moyen corrélés (préparation du COMP, prochain CPER, feuille de route ultérieure de la Mission Europe pour la recherche et d'Amidex notamment concernant les Instituts d'établissement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par exemple). Guidée par l'ambition d'une recherche de site toujours plus visible, reconnue nationalement et internationalement, cette démarche se voudra également continue avec la mise en place d'un dispositif stratégique de prospective permanent.

Les préconisations des groupes de travail thématiques (dans le prolongement du rapport Gillet sur les sujets de simplification de la recherche) conjointement menés avec le CNRS, l'Inserm, l'IRD et l'INRAE, accompagnés de l'IGESR, mis en œuvre en 2025 seront déployés en 2026 (mission d'appui aux animaleries ; cellule mutualisée d'aide à la gestion des unités de recherche ; centre Euraxess du site - accueil des scientifiques étrangers ; process d'accord de confidentialité commun). Sept groupes de travail seront poursuivis sur le site d'Aix-Marseille concernant d'autres projets à impact sur le fonctionnement d'amU afin de parvenir à maîtriser les coûts, identifier des pistes d'harmonisation et de mutualisation et simplifier les processus de gestion des laboratoires. Il s'agit de l'harmonisation des modalités de remboursement des frais de mission, de la mise en place de trois process financiers et comptables communs, de la formation mutualisée pour les personnels des unités de recherche, de l'harmonisation de la tarification des plateformes, l'édification d'une base commune de données relatives aux ressources humaines, des mesures de simplification relative aux données de santé pour la recherche et enfin d'un registre commun de Santé et Sécurité au Travail.

Le Contrat Plan État-Région continuera à se déployer avec des investissements importants sur le « Data Center » en particulier qui permettra de proposer aux unités des services qualitatifs dans le domaine du numérique.

2026 verra aussi se concrétiser de nouvelles antennes supplémentaires de la CISAM dans le cadre du projet France 2030 CISAM+ sur différents lieux du site d'Aix-Marseille.

Concernant la partie récurrente de la dotation à verser aux unités de recherche, les critères appliqués ont été revus pour la dotation des unités en 2025 et resteront identiques pour 2026. Ils sont basés sur les effectifs d'enseignants chercheurs et chercheurs permanents sur le site d'Aix-Marseille, la nature expérimentale ou non expérimentale de l'unité, le nombre de tutelles et en l'ajustant, le cas échéant, aux besoins spécifiques des unités. La dotation en 2026 restera identique à celle de 2025 (une baisse d'environ 7% sur le volume global avait été appliquée en 2024).

Les laboratoires sont encouragés à participer activement aux appels à projets nationaux récurrents (ANR, INCA, ADEME …) mais également aux appels de France 2030, tels que les PEPR (programmes et équipements prioritaires de recherche) ainsi qu'aux Fonds structurels et d'investissement européens (FEDER, FEADER, FEAMP). Les plateformes sont incitées à renforcer leur modèle économique avec le Label amU-CNRS-Inserm permettant d'autres sources de financement (Amidex, CISAM notamment). En lien avec le Pôle Universitaire d'Innovation, les actions de détection, de communication et de formation sont renforcées pour valoriser les résultats de la recherche.

La participation aux appels à projets européens restera une priorité forte de l'établissement avec la Mission Europe pour le Recherche (MER) créée en 2024 avec le CNRS, l'Inserm et l'IRD, pour accompagner de manière encore plus efficace les unités du site vers les financements européens. La MER permet la mise en œuvre d'une stratégie partagée pour accompagner les unités vers l'Europe et favoriser une plus grande participation des unités de recherche du site aux programmes européens (actions de détection de projets, accompagnement au montage de projets, renforcement de la visibilité et de la qualité de l'offre de soutien aux chercheurs, extension des cercles d'influence des établissements). En lien avec la démarche de prospective scientifique et la mise en place du prochain programme-cadre pour la recherche et le développement de la Commission européenne, la MER permettra le renforcement des stratégies Europe des institutions impliquées ainsi que des dynamiques de transformation de l'ESR pour conforter notamment les politiques de site et valoriser la mutualisation des moyens.

L'attractivité du site pour la recherche se poursuit par des moyens d'accompagnement renforcés (Centre Euraxess, cofinancement du programme PAUSE pour l'accueil des chercheurs contraints à l'exil) auprès des chercheurs et des laboratoires du site dans leurs démarches de mobilité mais également dans la participation à des appels à projet dédiés dans la continuité des programmes Choose France For Science ; Choose Europe For Science et European Research Council notamment.

En 2026, il s'agira de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années qui visent à disposer de fonds spécifiques (Fonds d'intervention recherche « FIR ») pour soutenir des actions particulières des structures de recherche :

- « FIR » Colloques : soutien à l'organisation de manifestations scientifiques ;
- « FIR » Chercheurs invités : soutien à l'accueil de chercheurs invités sur une période courte (1 mois) ;
- une enveloppe spécifique sera également mobilisée pour des opérations d'investissement exceptionnelles et cofinancer les opérations du CPER ;
- orienter les investissements en recherche vers l'acquisition de matériel plus sobre et durable, ce dispositif pourrait être mis en œuvre en lien avec les projets France 2030.

Dans le but d'accompagner au mieux le début de carrière des nouveaux MCF recrutés à amU, financé par la LPR, l'attribution d'un « package accueil pour les nouveaux entrants » de 128h de décharges réparties sur 3 années et d'une enveloppe de 10 K€ pour tous les nouveaux maîtres de conférences sera poursuivie. Cette action sera complétée par l'organisation de formations ciblées pour notamment sensibiliser les nouveaux entrants aux appels à projets et les inciter à y répondre : des ateliers thématiques faisant appel à des témoignages d'enseignants-chercheurs lauréats seront organisés en petits groupes, notamment sur les appels adaptés à cette communauté tels que l'AAP « Jeunes Chercheurs/Jeunes Chercheuses (JC/JC) » de l'ANR.

En lien avec le Service commun de documentation, le CEntre de formation et de soutien aux DOnnées de la REcherche (CEDRE), le Guichet de la Donnée du site d'Aix-Marseille (GDsAM) et l'Ecole de développement des talents, des actions d'appui, de sensibilisation et de formation à l'ouverture de la production scientifique en accès ouvert se poursuivent. Aussi, un bonus jusqu'à 10% de la dotation des unités peut être attribué sous conditions. La réforme de l'évaluation de la recherche en lien avec la « Coalition for Advancing Research Assessment » (CoARA) s'amorce avec des études comparées et la conception de guides de l'évaluateur et de l'évalué.

Alors qu'amU a obtenu le label « Sciences avec et pour la Société » en 2024, les actions de la DRV en matière de diffusion de la culture scientifique et technique et plus largement de communication scientifique ainsi que les actions en faveur du lien science et société pourront être davantage soutenues : maintien de la bourse aux projets de CST, création d'événements spécifiques, soutien à la dissémination des résultats issus des projets de recherche, ANR notamment auprès de tous les publics, et particulièrement auprès des public scolaires.

Les recettes prévisionnelles attendues sur l'exercice 2025 pour amU sur l'activité confiée à la filiale Protisvalor seraient de l'ordre de 0,5M€ à 0,7M€. Le pourcentage de prélèvement amU sur les contrats dont Protisvalor assure la gestion est de 5% du montant des projets gérés. Cette estimation budgétaire se base sur une projection d'activité des contrats partenariaux de 6 à 7 M€ de contrats enregistrés, en baisse par rapport aux années 2023 et 2024. La projection des contrats européens se situe aux alentours de 4 à 5 M€ de subventions obtenues sur 2025 (exécution à 4,5 M€ sur 6 mois), stable par rapport à 2024 (5.5 M€).

3.3. La vie étudiante

Un schéma directeur de la vie étudiante a débuté fin 2024 ; il est orienté sur les problématiques de précarités et de santé, et engendrera les dépenses exceptionnelles suivantes en 2026 :

- Une épicerie solidaire sera implantée (110m^2) sur le site de Saint Charles en décembre 2025. L'opération sera cofinancée par un partenaire privé. Ce projet coûtera 280 K€ à l'établissement. Ce projet est l'embryon de la maison de l 'étudiant du même site dont l'opération se déroulera à partir de 2027.
- Sur le site de Saint Jérôme, le programme de la maison de l'étudiant est en cours de finalisation, les travaux débuteront en 2027 pour un montant de 3 millions d'euros et sont portés dans le Plan Pluriannuel d'investissement de l'Université, le COMP 300 K€ et le programme France 2030 300 K€(PIA3 IdéAL engagement)
- Engagement sur PARAMED de fonds amidex 4.0 dédiés à la lutte contre la précarité étudiante à hauteur de 1 M€ pour 2026-2027 pour la construction du restaurant universitaire du site santé Nord.

3.4. La poursuite de l'engagement à l'international

Le développement et l'ouverture à l'international constituent un axe stratégique transversal, étroitement lié aux missions fondamentales de l'établissement, que sont la recherche et la formation

La stratégie internationale d'Aix-Marseille Université poursuit son développement selon une logique d'objectifs clairs et d'actions ciblées. Elle s'appuie sur un axe prioritaire de coopération entre **l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique**, renforçant ainsi la visibilité de l'université sur des enjeux globaux majeurs. 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'Aix-Marseille Université dans les grands écosystèmes internationaux de l'enseignement supérieur et de la recherche.
Enfin, cette a ambition internationale est pleinement intégrée à la **feuille de route amidex 2024–2028**, assurant ainsi sa cohérence avec les priorités institutionnelles.

- Le développement de la mobilité internationale constitue un axe central de la stratégie d'internationalisation d'amU, avec une progression marquée du nombre de mobilités observée une fois encore cette année. Les opportunités de départ se multiplient, portées par la diversification des destinations, des programmes proposés et l'émergence de nouveaux formats de mobilité, notamment hybrides.

  amU entend tirer pleinement parti des dispositifs offerts par le programme Erasmus+ et ambitionne de déployer prochainement de nouveaux types de mobilités. Cette dynamique vise à toucher un public plus large, en cohérence avec la stratégie de l'établissement et les priorités du programme Erasmus+ en termes d'inclusion. En ce sens et afin d'inciter les étudiants à vivre et expérimenter l'international encore davantage, un diplôme universitaire International ouvrira à la rentrée 2025-2026, permettant de valoriser toutes leurs expériences en lien avec l'international.

  Par ailleurs, les dispositifs de financement existants (Erasmus+, aides à la mobilité internationale du MESR, soutien de la Région Sud) contribuent à maintenir une forte dynamique de soutien en faveur des mobilités étudiantes et du personnel. Avec une hausse de 26% des financements et une nouvelle enveloppe avoisinant les 4 M€, amU se positionne parmi les établissements d'enseignement supérieur les mieux dotés du programme Erasmus+. Le Plan de Mobilité Sortante (PMS), financé sur fonds propres établissement, reste quant à lui encore en 2025/2026 ramené à 500 k€.

  amU a également renforcé ses dispositifs de financement de la mobilité internationale grâce aux fonds prévus dans les projets France 2030. Ce sont 6 M€ sur 10 ans qui sont alloués au financement de bourses de mobilité internationale sortantes TIGER et de bourses d'attractivité aux étudiants des instituts d'amU à travers le dispositif Bourse d'Excellence Master TIGER pour la mobilité entrante.

- Une **dynamique d'amélioration des services d'accueil des étudiants internationaux** a été impulsée par l'obtention du label « Bienvenue en France » en 2019. Suite à **l'obtention des 3 étoiles** de ce label en 2024 (plus haut niveau de labellisation), notre engagement se **poursuivra** à partir de septembre 2025 avec la mise en place d'une **nouvelle organisation** et la décentralisation des services vers les campus**. 4 chargés d'accueil seront ainsi déployés** sur les campus d'Aix-en-Provence et Marseille, au plus près des composantes, afin d'apporter un service de proximité aux étudiants internationaux et préparer la transition vers les futures Maisons de l'étudiant.
- En termes d'attractivité d'amU auprès des internationaux, une nouvelle dynamique a été engagée autour de la francophonie et du projet des **Classes Internationales** (une année de mise à niveau

en français avant l'intégration dans un cursus disciplinaire) déployé dans un premier temps en **Inde** au niveau licence. Ce dispositif pourra, à terme, être étendu à tous les pays ainsi qu'au niveau master.

- A mi-parcours du projet Erasmus+, l'alliance européenne CIVIS a franchi des étapes déterminantes, notamment avec la création de son entité juridique AISBL selon la loi belge, rassemblant onze universités membres européennes et six universités africaines associées. Le partenariat avec ces universités africaines s'est renforcé par l'intégration de leurs équipes dans les unités opérationnelles et les hubs scientifiques, participant activement à la gouvernance et au développement de contenu scientifique.

Grâce à une gestion transnationale commune et transversale, 110 Blended Intensive Programmes (BIPs) ont été déployés, mobilisant plus de 2000 étudiants, un succès reconnu par la Commission Européenne et étendu désormais au personnel académique.

CIVIS développe une stratégie ambitieuse de formation transdisciplinaire autour de cinq hubs thématiques, avec 24 programmes conjoints en cours, dont le master TRACEE, centré sur les enjeux climatiques et environnementaux, qui accueillera ses premiers étudiants en 2025. L'engagement civique est promu via un réseau intersectoriel et le développement des onze Open Labs, pilotant une quinzaine de projets transnationaux impliquant les acteurs locaux.

Les modalités de mobilité ont été diversifiées (physique, virtuelle, hybride) et le campus numérique étendu à l'ensemble de la communauté CIVIS, favorisant la co-construction et l'innovation pédagogique au service des enseignants, chercheurs et étudiants.

Enfin, CIVIS affirme son rayonnement européen avec une nouvelle identité visuelle et des supports de communication adaptés, consolidant son positionnement stratégique autour des missions de formation recherche, enjeux sociétaux et engagement citoyen.

Pour rappel, le budget total CIVIS 2 est de 18 M€ dont 14,4 M€ de subvention de l'Europe (CE) et 3,6 M€ de cofinancements des universités membres. La subvention de la CE à amU pour CIVIS 2 est de 3,5 M€ (AMU est coordinateur de l'alliance) ; la part du cofinancement amU est de 119 K€ an sur 3 ans.

3.5. La politique richesse humaine

Les grandes priorités de la campagne d'emplois 2026 sont les suivantes :

En direction des personnels enseignants-chercheurs et enseignants

- Maintenir le nombre de promotions en PR par la voie du 46-3 pour continuer à soutenir, de manière significative, des promotions pour les maitres de conférences d'amU, à savoir 12 créations par rehaussement en 2025 (sous réserve de validation par le ministère), dont le différentiel de coût sera pris en charge par le central.
- Favoriser les promotions des agents PRAG/PRCE en MCF (3 possibilités) avec compensation par le central pour la composante en heures de cours complémentaires.
- Maintien du nombre de CRCT (congés pour recherche ou conversions thématiques).

En direction des personnels BIATSS

▪ Favoriser la titularisation des agents contractuels BIATSS (15 concours).

▪ Financer la part variable du RIFSEEP (CIA pour les titulaires et PIA pour les contractuels). Par ailleurs, une réflexion sera ouverte dans le cadre des travaux de l'agenda social sur une répartition différente du CIA/PIA sans que cela ne puisse aboutir à une augmentation du budget consacré à ce volet indemnitaire et devra se faire à budget constant.

▪ Favoriser le recrutement des personnels en situation d'handicap poursuivre la trajectoire préconisée (6%).

Vision stratégique pluriannuelle

Le contexte contraint évoqué dans la première partie de la lettre n'empêche pas amU d'initier de nouveaux projets ambitieux, tout en continuant à s'inscrire dans l'axe de valeur forte « socialement engagée ». L'accompagnement de l'ensemble des personnels mais aussi des managers de l'Université, le développement des compétences dans une logique d'anticipation, deviennent ainsi des enjeux majeurs de la politique RH d'amU. La démarche GPEEC initiée opérationnellement à amU depuis 2023 est une des réponses apportées avec la construction d'une cartographie des métiers et des compétences des personnels BIATSS, avec également des dispositifs sur mesure pour accompagner les transformations des structures. L'année 2026 s'inscrira dans la poursuite de ce travail, avec en particulier :

- l'utilisation de la cartographie des BIATSS pour élaborer des politiques de formation (compétences spécifiques à développer), des politiques de mobilité (grâce aux aires de mobilité) et des stratégies d'emploi associées (métiers en tension, métiers en évolution, etc.) ;
- le travail sur la population des enseignants-chercheurs se poursuivra avec l'identification des compétences transversales, avec l'exploration des compétences disciplinaires nécessaires dans les années à venir (un lien sera fait avec les premiers résultats de la prospective scientifique et les axes de recherche mis en avant) ;
- Les analyses stratégiques RH auprès des collectifs seront proposées systématiquement pour répondre aux enjeux d'anticipation et de développements des parcours professionnels des agents au plus près des besoins de chacune des structures.

Pour développer des actions d'accompagnement et de formation adaptées, amU pourra également s'appuyer sur son école de développement des talents -EDT (une des programmes lauréat France 2030). Depuis 2023, l'EDT propose une offre de plus en plus diversifiée en réponse aux besoins de l'ensemble des personnels (ITA, BIATS, EC et E, chercheurs) du site Aix-Marseille et de ses membres (AP-HM, CEA, CNRS, ECM, Inserm, IRD, Sciences Po). Les parcours Management et Stratégie (pour les hauts-cadres ou pour les managers de proximité), les séminaires sur l'éthique et l'intégrité scientifique, ou sur l'IA seront maintenus ou initiés. Au côté du parcours métiers « agents de scolarité », de nouveaux parcours seront élaborés (comme auprès des ingénieurs plateformes, ou des ingénieurs pédagogiques…).

Enfin, ces orientations et actions sont en lien également avec la feuille de route amidex 2024-2028 assurant ainsi la cohérence d'ensemble vis-à-vis des agents, des cadres et des collectifs de travail. Ainsi, sur fin 2025 et 2026, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du site sera engagée afin de relier de façon plus systématique et formalisée les orientations des structures, les aspirations individuelles, les organisations efficientes et les stratégies d'emploi pour les années à venir.

3.6. Stratégie et qualité

En 2025, l'université a engagé une dynamique structurante s'appuyant sur le modèle EFQM[4], avec déjà 25 projets impliqués dans cette première phase. Ce référentiel d'excellence, reconnu à l'international, constitue un cadre cohérent pour piloter la performance globale de l'établissement tout en valorisant ses actions concrètes. Il permet de mettre en cohérence les ambitions stratégiques et les initiatives du terrain, en fédérant des équipes variées autour d'objectifs partagés. Grâce à son approche combinant vision stratégique descendante et valorisation des initiatives locales, cette démarche s'avère particulièrement adaptée à une université, en valorisant l'autonomie des acteurs et la diversité des pratiques.

L'année 2026 marquera une étape clé avec une première labellisation EFQM attendue dès le début d'année, en reconnaissance du travail accompli autour des 25 projets initiaux. La dynamique s'élargira à de nouveaux projets, services et composantes, renforçant ainsi l'appropriation collective. Cette démarche permettra non seulement de valoriser les projets engagés, mais aussi d'ancrer une culture du pilotage et de la performance au service de la stratégie, de l'attractivité et de l'engagement sociétal de l'université. Elle renforcera la lisibilité des actions auprès des parties prenantes (étudiants, personnels, partenaires, territoires) et soutiendra la reconnaissance externe des bonnes pratiques d'AMU, au service de sa mission d'intérêt général et de son rayonnement.

La mise en œuvre de cette démarche EFQM nécessitera un accompagnement au changement soutenu, à travers la montée en compétence des équipes, l'animation de communautés de pratiques, et la diffusion de méthodes de travail partagées. Ce dispositif contribuera à ancrer durablement une culture du pilotage, de la qualité et de l'amélioration continue, alignée avec les ambitions stratégiques de l'établissement et ses exigences de performance et de lisibilité. Au-delà de la visibilité qu'elle assure, elle aboutira à un cadre de référence commun, décliné en politiques et plans d'actions, appuyé par un cycle annuel de suivi et d'évaluation fondé sur des indicateurs pertinents (impact, innovation, développement durable, qualité…).

3.7. Le développement durable

amU s'inscrit dans une démarche de Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DDRS) ambitieuse. Pour cela, amU poursuivra en 2026 le déploiement **de son schéma directeur Développement durable et Responsabilité sociétale (SD DDRS)**. Ce schéma directeur constitue une **feuille de route stratégique définissant les priorités et les actions de l'établissement en matière de développement durable**.

À ce titre, l'installation en 2025 de nombreux compteurs et sous-compteurs énergétiques, financée à hauteur d'1,4 M€ dans le cadre du COMP, facilitera les actions de sobriété énergétique en 2026. En étant capable de mieux mesurer les consommations, identifier les dérives et les bâtiments les plus énergivores, amU disposera d'outils plus performants pour engager des actions de réduction de la consommation d'énergie en 2026 en engageant une démarche de management de l'énergie.

amU poursuivra également en 2026 ses actions de désimperméabilisation des campus, ayant débuté avec le campus de Saint Jérôme (en 2023) et prévue à Saint Charles en 2025 et 2026. La candidature au printemps 2025 à l'appel à projets FEDER, dont la réponse est attendue en octobre 2025, permettra en cas de succès de débuter de nouvelles opérations de désimperméabilisation /

[4] European Fundation for Quality Management

déconnection en 2026, sur les campus de Luminy et de Schuman, contribuant à la réduction des ilots de chaleurs urbains. amU poursuivra ses actions en faveur de la biodiversité, en revégétalisant les espaces désimperméabilisés et en réalisant des inventaires pour mieux connaitre la faune et la flore des campus. amU poursuivra par ailleurs le développement du recours aux énergies renouvelables sur ses sites (fin du fioul, chaufferie biomasse notamment).

L'université devrait mettre en place en 2026, selon des modalités en cours de définition, la collecte sélective des emballages, permettant de trier et recycler une part considérable des déchets de l'Université. La collecte sélective, ouverte aux étudiants et aux personnels, s'inscrit dans le déploiement du schéma directeur DDRS. Ce déploiement s'accompagnera d'une communication dédiée afin de favoriser l'adhésion aux gestes de tri et maximiser l'efficacité de la collecte.

amU devrait poursuivre également son soutien au covoiturage avec l'application Karos*[5]. Élément important de la politique de mobilité durable de l'établissement, ce soutien au covoiturage permettrait aux étudiants de covoiturer gratuitement pour leurs déplacements compris entre 5 et 30 kilomètres sur le territoire de la Métropole. Hors territoire de la Métropole, amU financerait avec Karos le recours gratuit au covoiturage jusqu'à vingt kilomètres, deux fois par jour, pour les étudiants en 2026 et 2027, dans la limite d'une enveloppe de trajets. En luttant contre l'autosolisme, cette mesure viserait à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la mobilité.

L'année 2026 devrait également se caractériser par le déploiement d'une plateforme de don ou d'échange de biens professionnels, permettant de réduire les déchets liés aux biens professionnels (mobilier notamment) et les dépenses liées à ces achats.

Afin de sensibiliser et mobiliser les personnels et étudiants, la direction du développement durable (DDD) poursuivra ses actions et les formations sur les différents sites. À ce titre, la DDD continuera de développer des formations à destination des personnels et s'appuiera sur un réseau de référents développement durable dans les laboratoires, composantes et services, afin de transmettre et partager des bonnes pratiques et faciliter leur dissémination dans l'établissement. Plus spécifiquement pour les enseignants-chercheurs, des séminaires seront organisés sur l'enseignement de la transition écologique, en ciblant de nouveaux secteurs disciplinaires et en créant un réseau d'enseignants-chercheurs engagés sur ces thématiques.

Pour les étudiants, l'établissement proposera à partir de 2026 un certificat universitaire (CU) sur la transition écologique, ouvert gratuitement aux étudiants d'amU. Ce CU, dont le contenu a été élaboré par un groupe d'enseignants-chercheurs, sera proposé de manière optionnelle à tous les étudiants d'amU, à distance, à partir de 2026. L'établissement proposera également l'élaboration d'un module de formation doctorale sur la transition écologique, ouvert à l'ensemble des écoles doctorales. Un bonus pédagogique continuera à être proposé aux étudiants à chaque semestre (licence et M1), valorisant leur participation dans le domaine du développement durable. Dans le cadre de la sensibilisation et mobilisation des étudiants, la DDD poursuivra l'extension du concours ODD en espérant accueillir de nouveaux partenaires et recevoir encore plus de projets, après une évolution déjà très favorable en 2025.

3.8. La politique immobilière de l'Université

Les opérations de rénovation énergétique financées par le **Plan de Relance** sont désormais terminées. Les opérations du CPER 2015-2021 arrivent à leur terme, l'opération Poncet Montperrin

[5] *sous réserve de la poursuite du soutien au covoiturage par la Métropole Aix-Marseille Provence.

sera livré à l'été 2025 et la dernière opération relative à la réhabilitation partielle du « CMI[6] » n'a pas encore démarré pour des raisons d'autorisations administratives qui reportent d'autant le projet.

AmU a renouvelé son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) avec une programmation associée qui devra être soutenable du fait du contexte global et des incertitudes liées aux trajectoires budgétaires des établissements.
Les financeurs du CPER 2022-2027 se sont mobilisés pour mettre en place les financements en autorisations d'engagement au plus tôt sur les opérations arbitrées et pour la Région et l'Etat, un préfinancement des études. A ce jour, 5 opérations sur 6 ont fait l'objet d'une expertise validée (104,1 M€ sur 107,3 M€). L'expertise de la dernière opération est passée au CA de l'université en juin 2025.

Les réceptions d'opérations structurantes ont été effective en 2024 : SIMMAR, rénovation énergétique du Bâtiment 5 de Saint Charles, réhabilitation de bâtiments (5/7/8) sur Saint Charles, rénovation énergétique de la composante pharmacie. Les réceptions programmées à l'été 2025 sont Pauliane, Poncet Montperrin. **L'opération réceptionnée en 2026 sera le grand hall du bâtiment TPR2 du campus de Luminy.**

Les grands projets financés du CPER sont tous en cours d'études, avec une opération majeure (PARAMED) dont les travaux débuteront dès 2026.
Les budgets de la CVEC abondent les projets immobiliers portant le volet vie étudiante et notamment de manière substantielle, celui de la maison des étudiants de Saint Jérôme, de Saint Charles et le projet de reconfiguration du site santé Nord.

L'Université étudie :

- la recherche de recettes de valorisation, via le déploiement d'une procédure dématérialisée et d'un catalogue en ligne des espaces valorisables pour des « location » et un travail sur les zones valorisables (cession promotion…) ;
- les opportunités offertes par de nouveaux modèles de financement pour les projets immobiliers (emprunts, valorisation…) ;
- la recherche de source de financement via la réponse aux appels à projets ;
- la recherche d'économie de charge de fonctionnement en œuvrant à l'optimisation des surfaces immobilières et au déploiement d'énergies renouvelables

Enfin, le **Plan Pluriannuel d'Investissement** (PPI) permet à la fois de sanctuariser un certain nombre d'engagements pluriannuels financés notamment par le fonds de roulement de l'établissement et de proposer des investissements nouveaux pour le patrimoine immobilier en lien avec la stratégie patrimoniale de l'établissement, et en complément du CPER, la qualité de vie sur les campus et le gros entretien renouvellement (GER) mais également la sécurité et l'ADAP (agenda d'accessibilité programmée) pour la mise en accessibilité des sites et des ERP[7].

En mars 2025, le PPI a été actualisé en intégrant de nouvelles briques d'intervention financées par de ressources spécifiques : CVEC, CFA …afin de permettre à l'établissement de développer le volet vie de campus et assurer une partie des travaux relatifs à la sécurité des personnes et des biens.

[6] Centre des Mathématiques et Informatique (Château Gombert)
[7] Établissements recevant du public

Le principe d'une mobilisation du fonds de roulement de l'établissement a été adopté en conseil d'administration en décembre 2021. Depuis, chaque année, ce dernier est actualisé à l'aune des résultats de l'exercice précédent. Le conseil d'administration du 11 Mars 2025 a adopté un PPI à hauteur de 68,2 M€ dont 62,5 M€ sur le patrimoine pour permettre le financement des opérations (Plan Pluriannuel d'Investissement) relevant du patrimoine, et le cas échéant du numérique. Le PPI fera l'objet d'une reprogrammation à chaque fin d'exercice en lien avec le fonds de roulement disponible constaté lors du vote du compte financier. Selon nos prévisions, pour la période 2022/2029[8] les investissements patrimoine atteindront 370 M€ dont 88 M€ pour les travaux Plan Campus.

3.9. Vers un schéma directeur du numérique

La rédaction du Schéma Directeur du Numérique (SDN), prévue pour 2026, s'appuie dès 2025 sur une phase préparatoire structurée et ambitieuse. Un audit de la gouvernance du numérique est en finalisation ; ses conclusions et recommandations constitueront un socle essentiel pour définir les orientations du SDN. Parallèlement, une enquête est menée auprès des laboratoires et des entretiens seront organisés avec les parties prenantes au 4e trimestre 2025. Cette approche vise à fonder la stratégie numérique sur une compréhension fine des besoins des usagers et des spécificités des structures d'amU.

Le SDN, en cours d'élaboration, portera une vision stratégique à moyen et long terme, centrée sur trois axes majeurs : la refonte et le déploiement d'une gouvernance numérique partagée et efficace, la sécurité et l'innovation, et l'accompagnement de la stratégie institutionnelle par le numérique. Il visera à renforcer l'agilité, la cohérence et la performance du système d'information, tout en plaçant l'usager – agent, étudiant, partenaire – au cœur des préoccupations.

En 2026, la mise en œuvre du SDN permettra d'accompagner en profondeur la transformation numérique de l'établissement. Cela inclura la poursuite du développement de services numériques interconnectés et interopérables, la simplification des usages, la dématérialisation des processus, ainsi que la sécurisation et la maîtrise des données. Le SDN intégrera également une révision des modèles économiques, indispensable pour garantir la soutenabilité financière des projets numériques, optimiser l'allocation des ressources et renforcer l'efficacité des investissements. De nouveaux cadres d'action pour le pilotage, la gestion et le suivi des projets seront ainsi déployés, dans une logique de performance et de lisibilité pour l'ensemble des parties prenantes.

L'établissement entend également affirmer son rôle régional dans l'écosystème numérique, notamment à travers la transformation de son datacenter en service interuniversitaire. Ce projet stratégique renforce la responsabilité d'AMU dans le soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche sur le territoire, et témoigne de sa capacité à fédérer les acteurs autour d'infrastructures partagées, sécurisées et durables.

La transformation numérique n'est pas un enjeu uniquement technique : elle est au cœur de notre stratégie de développement, de notre attractivité et de notre capacité à innover. Le SDN sera le levier principal de cette transformation, garantissant que les ressources numériques soient alignées avec les besoins, les ambitions et les valeurs de l'université, tout en assurant leur efficacité, leur sobriété et leur conformité.

[8] Source : Trajectoire pluriannuelle 2022-2027 (données compte financier 2022,2023 et budget initial)

4. Des projets structurants et ambitieux pour l'Université

4.1. La fondation Universitaire d'Aix-Marseille Université (amU)

Créée par délibération du CA d'amU en septembre 2024, la fondation amU a vu sa mise en place effective en 2025. Cette mise en œuvre a notamment été marquée par la validation de la feuille de route 2025-2028 lors du conseil de gestion de juin 2025.

Portée par sa raison d'être, « *soutenir la jeunesse et la recherche pour faire société », cette feuille de route vise à structurer et prioriser les actions de la fondation* autour de 3 grandes thématiques :

- Soutenir la réussite étudiante
- Soutenir une recherche à impact
- Soutenir le développement de campus durables et solidaires

Ainsi, l'année 2026 sera marquée par la réalisation des premiers objectifs fixés dans le cadre de cette feuille de route.

- Un travail de fond sur le modèle économique de la fondation sera réalisé. Ce travail portera d'une part sur la diversification des sources de financement et d'autre part sur la construction d'un modèle économique soutenable, combinant mécénat financier, dons en nature, mécénat de compétences, soutien public et autres revenus de produits financiers. Ces travaux seront soutenus par l'implication d'un professionnel de la levée de fond (« fundraiser ») et d'un conseil de gestion qui sera renforcé avec une plus grande ouverture aux acteurs externes.
- Dès début 2026 la fondation amU abritera 2 projets (projet Alumni et projet Pepite Provence) en lien avec les relations avec le monde socio-économique, la réussite étudiante et le rayonnement de l'université. A terme, d'autres projets pourraient également rejoindre le pool de projets abrités.

- La fondation encouragera également la création de chaires en lien avec des partenaires publics ou privés du territoire, afin de soutenir des programmes de recherche co-construits, alignés sur des problématiques stratégiques locales (transition écologique, santé, numérique, cohésion sociale…). Ces chaires permettront de mobiliser des financements ciblés, de favoriser les synergies entre chercheurs et acteurs socio-économiques, et de renforcer l'ancrage territorial de l'université.

A travers toutes ces actions, la fondation jouera ainsi un rôle de tiers de confiance, de médiateur entre les mondes académique et économique, pour initier des dynamiques de long terme au service de l'innovation responsable.

Désormais, forte de procédures administratives ad hoc et d'une feuille de route fixant son cap, la fondation amU escompte en 2026, augmenter ses ressources en dons numéraires à hauteur de 100 K€.

4.2 Programme Essentiel

Essentiel est un programme d'accélération de la transformation. 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 vecteur d'optimisation de gestion et de qualité de service pour les usagers. Initié en 2024, le programme s'est développé progressivement et constitue un axe stratégique de l'établissement.

Le périmètre des personnels associés à la conception et à l'expérimentation des projets déployés dans le cadre du programme est volontairement large avec des chefs de projet issus des directions pour 75% des projets et la mise à contribution systématique des usagers et gestionnaires concernés par les processus au sein des directions, services, composantes et pour certains projets des laboratoires de recherche.

Le mode d'animation et de pilotage du programme permet le partage et la diffusion des méthodes et l'accompagnement des équipes projets par les experts recrutés. Progressivement, les personnes associées sont sensibilisées et formées aux méthodes de pilotage projet, études d'impacts et modalités de conduite du changement dans les organisations.

L'animation mise en place permet par ailleurs de connecter le programme à d'autres programmes structurants (simplification de la recherche, France 2030, Ecole de développement des talents...), de construire et partager plus largement les méthodologies de transformation identifiées comme pertinentes dans l'écosystème de l'université.

Ce pilotage et cette animation intra et inter programme est également renforcée par le déploiement d'une solution de management de projet, z0 Gravity, qui permet d'avoir une vision à la fois verticale et horizontale des projets et des programmes. Les chefs de projet du programme Essentiel ont été formés fin 2024 sur cette solution et sont maintenant accompagnés par l'équipe de coordination centrale qui déploie également cette solution auprès des autres programmes depuis début 2025.

Le programme est à ce jour composé de 16 projets à différents stades d'avancement et qui évoluent au fur et à mesure de leur avancement ; le principe étant qu'un projet clos ouvre la possibilité d'intégrer un nouveau projet dans la dynamique du programme.

Ce programme pluriannuel de modernisation, collaboratif et inclusif s'inscrit dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) avec un financement de 3,8 M€ (axe signature de l'établissement) et des moyens complémentaires via le champ 4 de la feuille de route Amidex 4.0 (enveloppe prévisionnelle de 8 M€). Il se poursuivra pleinement en 2026.

4.3 Programmes structurants portés par la fondation amidex

- De nombreux **programmes structurants**, portés par Aix-Marseille Université, initient ou poursuivent leur déploiement. Année charnière entre les deux feuilles de routes stratégiques, l'année 2025 a permis d'initier un nombre significatif de chantiers visant à la simplification administrative et opérationnelle, la mutualisation (entre les projets Idex et France 2030) et la capitalisation sur des actions porteuses de valeur ajoutée pour la communauté. L'année 2026

poursuivra cette trajectoire de convergence et de renforcement, tout en préparant, au travers des évaluations à mi-parcours, l'intégration des dispositifs complémentaires à l'offre de service actuelle d'amU, portée par les projets France 2030 dits, d'un point de vue financier « hyper-structurants » (dont la subvention pluriannuelle est supérieure à **10M€**).

- **Sur le volet Idex**

Les projets soutenus dans le cadre des actions de la feuille de route 3.0 de la Fondation (2021-2024) se déploieront pendant que les premiers projets atterriront. Le lancement des actions propres à la feuille de route 4.0 de la Fondation (2024-2027) se poursuivra. Dans le cadre du champ d'action 1 « Lien formation-recherche », de nouveaux instituts d'établissement viendront rejoindre les 15 instituts actuels et un financement complémentaire sera octroyé aux Instituts Convergences et Ecoles Universitaires de Recherche suite à leur labélisation en qualité d'institut. L'installation des plateformes interdisciplinaires de recherche se poursuivra. Dans le champ d'action 2 « Formation, attractivité et vie étudiante », le conventionnement des projets de l'AAP « Vie Etudiante » complètera la liste des futurs lauréats des actions « Postdoc Handicap », « Multilinguisme 26 » et « Equipement Formation 26. » Dans le champ d'action 3 « Recherche et développement, innovation et impact sociétal », les projets lauréats de l'édition 2025 de l'AAP Pépinières d'Excellence verront le jour, aux côtés des futurs projets lauréats des AAP Equipement Recherche, Prématuration, Maturation et Recherche préclinique & Clinique, en articulation directe avec les projets France 2030 CISAM+, MIB, ICCARE et PUI Provence.

La Fondation Amidex continuera à soutenir la transformation administrative de l'établissement, par l'apport de financements complémentaires aux initiatives émanant du rapport Gillet et du programme Essentiel, dispositifs portés par la Direction Générale des Services d'amU.

Enfin, de façon transverse, eu regard au contexte géopolitique de l'année 2025, la Fondation débloquera ses premiers financements pour les projets lauréats de l'action Safe Place for Science, renforçant par inférence ses dispositifs d'attractivité, de rayonnement et d'internationalisation.

- **Sur le volet France 2030**

L'année 2026 sera une année pivot pour plusieurs projets structurants du site, notamment les projets **France 2030 TIGER et IDeAL (23M€ et 19 M€)**, respectivement lauréats des appels à projets SFRI et IDeES du PIA3, qui présenteront leur progression en évaluation à mi-parcours auprès des jurys internationaux et de l'Agence Nationale de la Recherche. Le projet TIGER continuera à accompagner les parcours lauréats des appels à projets « Transformation de la Formation par la Recherche », initiera ses dispositifs relatifs aux vacations d'enseignants-chercheurs contractuels (dits Contractuel Lecturers) et accompagnera la poursuite des travaux relatifs aux plateformes interdisciplinaires de recherche. Le projet IDeAL, au travers de ses trois dispositifs, poursuivra les actions en cours et lancera un appel à projets, en lien avec les instituts d'établissement, qui visera à consolider l'approche interdisciplinaire expérimentée par ses quatre dispositifs (l'école de développement des talents, le centre de soutien et de formation aux données de recherche, le programme d'engagement étudiant et l'observatoire des pratiques interdisciplinaires et interculturelles).

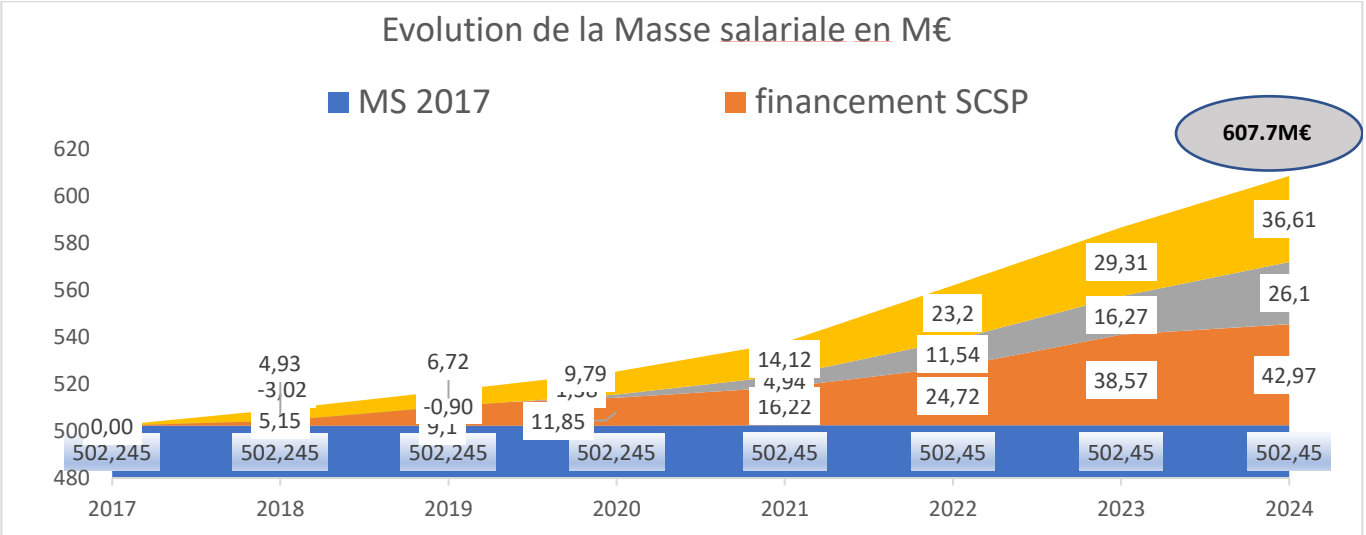
Elle marquera également la montée en puissance du projet **Marseille Immunology Biocluster**, lauréat de l'appel à manifestations d'intérêt Bioclusters en 2024 (pour une subvention globale de **95,6M€**) qui, d'une part, poursuivra la construction et l'articulation de sa structuration et de son offre de service, et de l'autre, accueillera les chefs de projets de ses 3 plateformes à fort impact innovant et transformant pour la recherche d'excellence en immunologie et en immunothérapie.

Le projet CISAM+, doté d'un budget pluriannuel de **40M€**, préparera son évaluation à mi-parcours et le cofinancement de projets lauréats relatifs aux plateformes de formation et de recherche, en lien avec l'AAP Equipement Recherche porté par l'Idex, à hauteur de **6,5M€**.

Enfin, le PUI Provence deviendra un acteur majeur pour poursuivre et piloter notre stratégie innovation. Le PUI Provence aura pour ambition en 2026 de coordonner l'ensemble des acteurs dans ce secteur.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette **lettre d'orientation budgétaire 2026,** en cohérence avec les grandes orientations qui seront présentées lors du Conseil d'Administration du 23 septembre 2025, afin de définir le cadre d'élaboration du budget initial (BI) 2026 d'Aix-Marseille Université.

Annexe : Eléments clés du compte financier 2024



Les dépenses de personnel connaissent une progression constante depuis 2017 **(105,5 M€),** cette hausse s'explique :

- **<u>Financement SCSP : 42,97M€</u>**

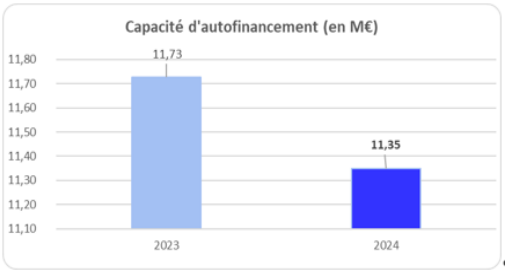
- PPCR / Compensation du GVT en 2018 / CSG / Loi ORE / Sauvadet / Prolongation Doctorants et Primes COVID/La loi de programmation de la recherche (LPR) /protection sociale/Prime Inflation, Point indice (3,5% en 2022) et les mesures Guerini en juillet 2023 avec un financement à 50% des mesures sur plafond ETAT.

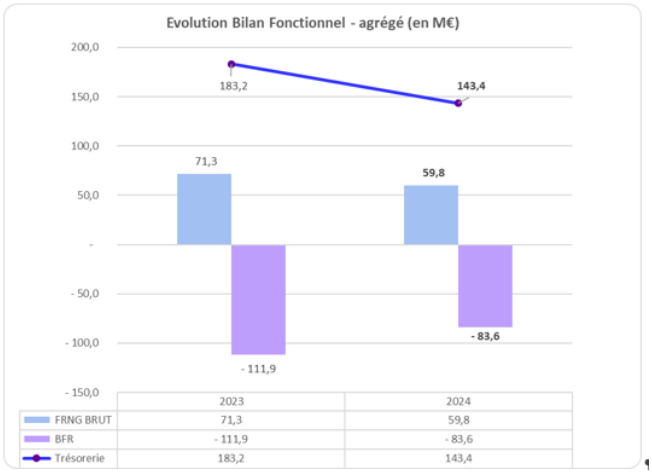
- **<u>Financement Cumulé AMU : 36,61M€</u>**

GVT à partir de 2019 / Poste Bonus Masse salariale / Impact campagne d'emplois / RIFSEEP / Politique indemnitaire / Fil de l'eau /Prime de fin de contrat /Complément indemnitaire annuel/Télétravail/Rupture conventionnelle/Hausse du point indice.

- **<u>Financements Externes : 26,1M€</u>**

Variation contrats recherche - Amidex / Projets financés sur EOTP





L'établissement a puisé dans son fonds de roulement pour financer son plan pluriannuel d'investissement. Cette variation s'explique également par la baisse de la capacité d'autofinancement.

La variation du fonds de roulement net global de -11,6 M€ s'explique notamment par poursuite d'un programme pluriannuel d'investissements en partie autofinancé (à hauteur de 16,5 M€), à capacité d'autofinancement globalement stable. Le besoin en fonds de roulement d'AMU est négatif de 83,7 M€ en dégradation (augmentation) de 28,2 M€, corrélativement à la baisse du stock d'avances sur subventions publiques. En effet, le BFR structurellement très négatif d'AMU s'explique principalement par l'encaissement des avances sur subventions publiques (Etat, ANR, Europe, collectivités) en amont des projets d'investissement et de recherche.

La trésorerie de l'établissement se situe par conséquent à 143,4 M€ (en détérioration de -39,8 M€), consommée par les investissements (diminution du FDR) et par la réduction du stock « dormant » d'avances sur projets, inhérente au dynamisme de la recherche d'AMU.