

Lettre d'orientation  
budgétaire  
**2025**



La lettre d'orientation budgétaire (LOB) pour l'année à venir marque le début du processus d'élaboration du budget initial d'Université Côte d'Azur en tant que grand établissement. Ce budget sera approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2024 et définira les grandes orientations stratégiques de notre établissement, en allouant les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation de nos missions fondamentales.

Il convient de noter que cette LOB ne préjuge pas des arbitrages qui devront être pris dès septembre 2024 pour assurer l'équilibre budgétaire de notre université, une fois que toutes les informations concernant les ressources et les dépenses prévisionnelles auront été recueillies. Dans le contexte politique et géopolitique actuel, cette prévisibilité est particulièrement difficile, rendant d'autant plus cruciale la définition collective de nos orientations.

Fruit d'un débat mené au sein de l'équipe de gouvernance, cette lettre constitue une étape clé de la vie institutionnelle de notre université et de notre site en impliquant les établissements composantes et notamment l'Observatoire de la Côte d'Azur. Les axes politiques de l'établissement, déclinés à partir du plan stratégique 2025, incluent trois objectifs majeurs : l'ambition, l'attractivité et l'accompagnement. La Lettre d'Orientation Budgétaire (LOB) est articulée autour de ces objectifs stratégiques et des leviers de transformation, fondés sur une évaluation prudente des ressources et la prise en compte des points d'alerte identifiés à ce jour.

Cette année, la LOB, qui s'inscrit dans la dynamique proposée lors du dialogue de performance 2024 et dans le Contrat Objectif Moyen Performance (COMP), s'enrichit de plusieurs axes nouveaux ou renforcés, notamment en ce qui concerne le pilotage et le développement durable. Ces ajouts reflètent notre engagement à répondre aux défis actuels et à garantir un développement harmonieux et durable de notre institution.

C'est dans cet esprit de rigueur et de responsabilité que nous vous présentons les grandes lignes directrices pour l'année 2025

# Table des matières

- 5 ..... **Un contexte économique international et national toujours contraint**
- 9 ..... **Des projets ambitieux et structurants financés**
- 11 ..... **Une université qui offre des formations ancrées dans sa recherche, son territoire et sur les compétences d'avenir, qui renforce le pilotage de son offre, les accompagnements de ses étudiants et promeut les transformations pédagogiques au service notamment de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)**
- 15 ..... **Une Université intensive en Recherche, Innovation et dialogue Science et Société**
- 19 ..... **Développement Durable**
- 21 ..... **Une université ouverte sur le monde fortement impliquée dans une dynamique Européenne**
- 23 ..... **Une université qui stimule l'esprit entrepreneurial de ses étudiants et chercheurs afin de renforcer son impact territorial et de favoriser l'insertion professionnelle**
- 25 ..... **Une université engagée dans l'accompagnement et l'enrichissement de l'expérience étudiante**
- 29 ..... **Ressources et Moyens Humains**
- 33 ..... **Le numérique : Des services aux usagers performants dans un cadre mutualisé, sécurisé, et respectueux de l'environnement**

# Un contexte économique international et national toujours contraint

The background is a solid dark blue color. Overlaid on this are faint, semi-transparent white and light blue graphics. On the right side, there is a vertical bar chart with several bars of varying heights. To its right, a line graph with several data points connected by thin lines is visible. In the lower portion of the image, there are horizontal lines with small circular nodes, resembling a network or circuit diagram. The overall aesthetic is clean, modern, and data-oriented.

# Un contexte économique international et national toujours contraint

La préparation du budget 2025 pour Université Côte d'Azur s'inscrit dans un contexte national marqué par plusieurs facteurs économiques contraignants.

Les répercussions de la crise mondiale de 2021-2024 sur les marchés de l'énergie et des matières premières continuent de générer des surcoûts significatifs sur les principaux postes de dépenses de notre institution. En particulier, les coûts liés aux fluides ont considérablement augmenté, passant de 4.1 M€ en 2021 à 10.1 M€ en 2024, soit + 5.96M€ ou +145%.

Les incertitudes entourant l'accompagnement de la politique gouvernementale des évolutions en cours, notamment la non-compensation par l'État des impacts de la crise mondiale sur l'énergie et les coûts des matières premières, ainsi que la part de dotation provenant des Contrats d'Objectifs de Moyens et de Performance (COMP, anciennement Dialogue Stratégique de Gestion), ajoutent à ces défis.

La mise en œuvre de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) et la réforme des Bachelors Universitaires de Technologie (BUT) viennent s'ajouter à l'absence de compensation financière pour l'évolution automatique des dépenses de masse salariale. Les revalorisations du point d'indice de la fonction publique, bien que pleinement justifiées, ainsi qu'un ensemble de mesures indemnitaires (prime de pouvoir d'achat, etc.), la suppression définitive du financement du Glissement Vieillesse Technicité (GVT, accroissement des coûts liés aux avancements des agents, 2 M€), et le non-financement des nouvelles mesures pour les contractuels sur ressources propres (Plafond 2), telles que l'évolution du point d'indice, représentent un impact financier en année pleine de 1M€ accroissant encore cette pression budgétaire.

## Un contexte financier interne contraint

Université Côte d'Azur est la moins bien dotée, par étudiant, de la Région PACA mais également des établissements labélisés IdEx et se situe en dessous de la moyenne nationale des établissements avec composante de santé. Cette différence de dotation se traduit ainsi par un déficit de SCSP de 15 à plus de 40 millions d'euros par an suivant les comparaisons.

## Synthèse de l'évolution de la situation financière et patrimoniale :

Le tableau ci-dessous rappelle l'évolution depuis 2020 des principales recettes et dépenses patrimoniales de l'établissement en €.

	2020	2021	2022	2023	Prévisionnel 2024
<b>TOTAL RECETTE</b>	274 602 358 €	286 830 322 €	302 205 773 €	320 623 705 €	325 349 033 €
dont					
<b>SCSP</b>	199 859 198 €	205 936 554 €	211 843 204 €	223 002 021 €	219 311 408 €
<b>Subventions autres que État</b>	34 021 531 €	37 039 859 €	48 033 701 €	54 797 302 €	60 219 319 €
<b>CVEC</b>	1 955 547 €	1 996 840 €	1 538 425 €	2 210 173 €	2 190 500 €

	2020	2021	2022	2023	Prévisionnel 2024
<b>TOTAL DÉPENSE</b>	266 638 969 €	281 567 €	295 499 901 €	320 136 825 €	336 743 220 €
dont					
<b>Fluides</b>	4 037 494 €	4 110 287 €	5 643 840 €	9 899 512 €	10 071 600 €
<b>Entretien et réparation immobilier</b>	1 003 304 €	2 167 260 €	2 198 630 €	3 370 894 €	2 500 000 €
<b>Masse salariale</b>	204 686 734 €	209 561 341 €	219 140 000 €	231 643 934 €	243 296 140 €
<b>Résultat d'exploitation</b>	7 963 389 €	5 262 351 €	6 705 872 €	486 880 €	-11 394 187 €
<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	6 475 413 €	9 308 930 €	10 639 241 €	3 953 858 €	-7 392 187 €
<b>INVESTISSEMENTS SUR CAF ou FDR</b>	6 558 858 €	5 643 965 €	6 430 768 €	8 169 046 €	7 318 732 €
<b>Variation du fonds de roulement</b>	-83 445 €	3 664 965 €	4 208 473 €	-4 304 966 €	-14 710 919 €
<b>Niveau du FDR</b>	26 083 660 €	29 748 625 €	33 957 098 €	29 652 132 €	14 941 213 €

Si notre établissement a pu accroître ses ressources de plus de 46m€ entre 2020 et 2023 dont +24M€ de SCSP dont 20m€ soclée liée principalement à :

- la loi ORE, réussite étudiante et réformes études de santé pour +6.4m€
- la LPR pour 6m€
- le financement des mesures de revalorisation salariales du 12/06/23 pour 1m€
- la revalorisation du point d'indice : 5.6m€,

Nos dépenses ont augmenté plus rapidement en proportion. Principalement sur les fluides (cf supra) et sur la masse salariale +26m€. La hausse de la masse salariale est liée :

- à des facteurs exogènes pour +8m€ (revalorisation du point d'indice, mesures du 12/06/23 etc...),
- à notre politique de revalorisation de la grille des contractuels +1m€.
- A la hausse des ETPT qui sont passés de 2974 en 2020 à 3141 à fin 2023 soit +167 ETPT dont la majorité sur projets.

En conséquence, l'exécution du budget 2023 et la prévision du BI 2024 ne laissent pas de marge de manœuvre à notre établissement, avec un fonds de roulement représentant 17 jours de fonctionnement et une insuffisance d'autofinancement qui impacte fortement notre plan pluriannuel d'investissements (PPI).

Face à ces défis, Université Côte d'Azur doit adopter une stratégie financière rigoureuse et innovante pour assurer la stabilité et le développement continu de ses activités académiques et de recherche.



# Des projets ambitieux et structurants financés



# Des projets ambitieux et structurants financés

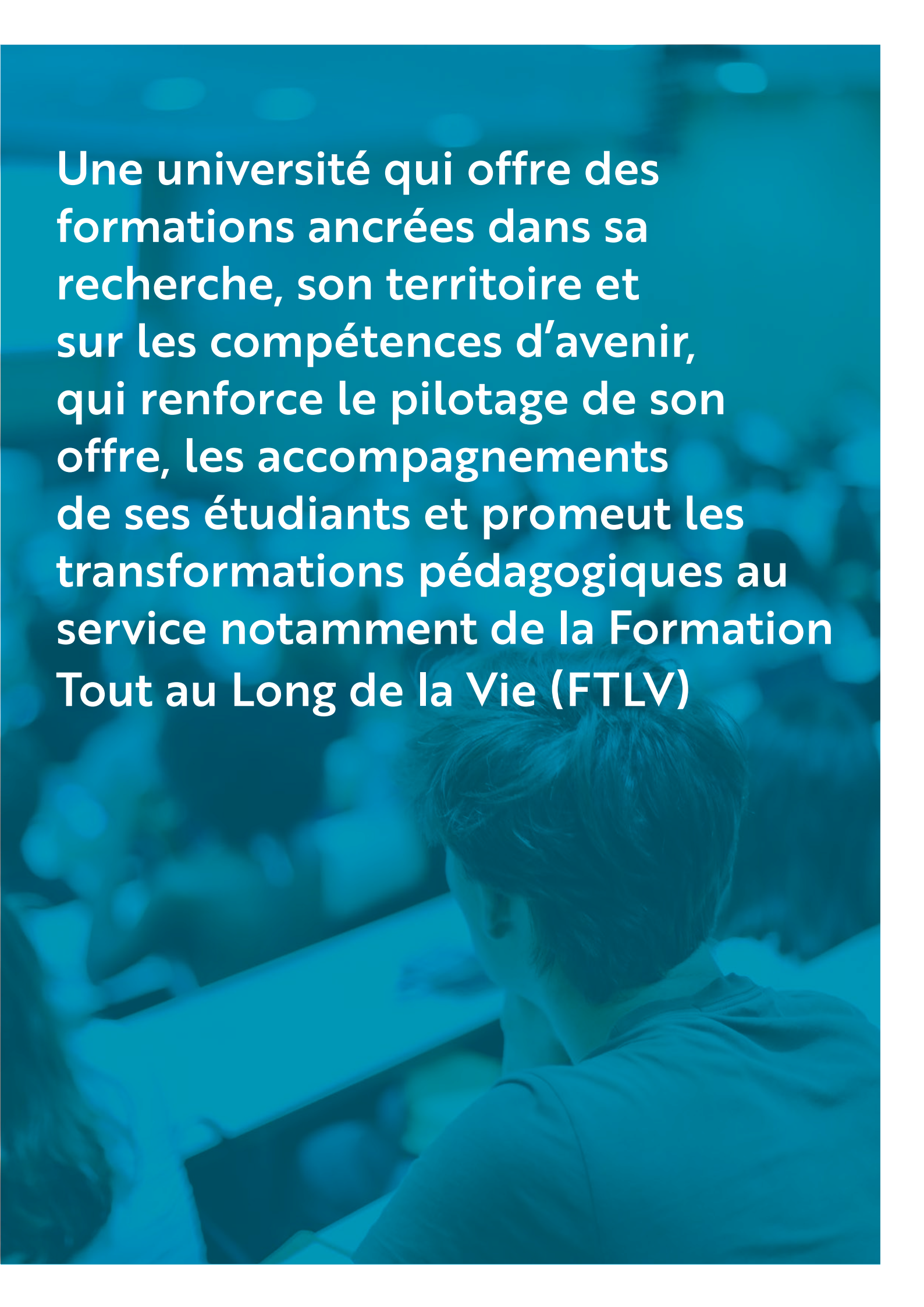
L'année 2025 sera marquée par la poursuite des dispositifs de la fondation IDEX autour de ses 8 axes stratégiques (gouvernance, Académies, MSI, Innovation, Pédagogie et formation innovante, Recherche, stabilisation de l'Université Cible, Déploiement à l'international). Il s'agira de continuer le déploiement de toutes les actions engagées en matière d'excellence de la recherche, de visibilité internationale et d'ancrage territorial et notamment de consolider et lancer les nouveaux dispositifs suivants :

- > **Le Collegium of Advanced Studies**, inauguré en 2024 qui about pour but d'offrir aux enseignants chercheurs la possibilité d'une modulation de service et une enveloppe de fonctionnement pour une période de 2+2 ans sur la base d'une évaluation par un jury 100% externe issu des meilleures institutions internationales.
- > **Le Bridge ERC** pour accompagner les chercheurs et chercheuses ERCisables par leur recherche en rupture dans les phases pré- et post-ERC
- > **le programme BackUp** pour venir en aide aux personnels actifs en recherche empêchés de mener à bien leur mission de recherche pour des raisons personnelles ou de santé.

Par ailleurs de nombreux programmes structurants d'Université Côte d'Azur dont le financement a été obtenu en 2023 et 2024 seront en cours de déploiement en 2025 :

- > **Le Pôle universitaire d'innovation (Med'Innov)**, financé à hauteur de 7,5 M€ et porté par Université Côte d'Azur, Università di Corsica Pasquale Paoli et 10 autres acteurs majeurs de l'Innovation a pour mission de déployer une stratégie d'Innovation multi-impact répondant aux enjeux des territoires corse et azuréen et de ceux des ambitions nationales, dans la continuité de la dynamique impulsée par l'Idex d'Université Côte d'Azur.
- > **Les projets compétences et métiers d'avenir (CMA)**: Effelia (Développer et massifier la formation en IA 8 M€), Fiction (Fédération des Industries Culturelles et Créatives pour un Territoire de l'Innovation et de l'Orientation), QuanTEdu-France (structurer l'effort de formation en matière de technologies quantiques à l'échelle du territoire national), SaNuRN (formation à la santé numérique).
- > **L'Institut 3IA Côte d'Azur**, labellisé en 2019, a été labellisé IA Cluster. Dans le cadre du projet IA Cluster 3IA Côte d'Azur renforcera sur la période 2024-2030 ses actions de partenariat en recherche et formation initiée précédemment avec un financement de 20 M€.
- > **L'institut hospitalo-universitaire (IHU) RespirERA**, financé à hauteur de 20 M€, vise à améliorer le parcours de soins dans le champ des maladies respiratoires. Les objectifs sont de réduire l'incidence des maladies pulmonaires liées à la pollution et à l'âge et l'impact de l'exposome, prolonger l'espérance de vie des patients, retarder la dépendance et la progression vers l'insuffisance respiratoire et éviter les hospitalisations.
- > **Le projet « SCIENCE AZUR »** porté par Université Côte d'Azur et ses partenaires a été labellisé « Science avec et pour la société (SAPS) » et permettra notamment la mise en œuvre d'actions de médiation scientifique auprès du public azuréen (720 k€).

**Une université qui offre des formations ancrées dans sa recherche, son territoire et sur les compétences d'avenir, qui renforce le pilotage de son offre, les accompagnements de ses étudiants et promeut les transformations pédagogiques au service notamment de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)**



# Une université qui offre des formations ancrées dans sa recherche, son territoire et sur les compétences d'avenir, qui renforce le pilotage de son offre, les accompagnements de ses étudiants et promeut les transformations pédagogiques au service notamment de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)

Université Côte d'Azur a élaboré sa nouvelle stratégie de formation pour la période 2024-2028, en accord avec le futur contrat d'établissement. Ainsi, en prenant appui sur une prochaine réorganisation de la direction des études et de la formation (DEF), il s'agit, pour 2025, d'assurer le déploiement et le suivi de cette offre, en travaillant sur 4 axes complémentaires :

L'**attractivité de l'offre de formation** sera travaillée principalement sur trois aspects :

1. **le renforcement de l'articulation entre notre offre et nos projets Compétences et métiers d'avenir - CMA (EFELIA, QuantEdu-France, New Space, FFICTION, Santé Numérique) ou assimilés (UniCA Entreprendre, L@UCA,...).**

Il s'agira ici de prendre appui sur et de renforcer la logique « majeure-mineure » ou la logique du « plus » qui ont environné la construction de notre offre.

2. **le renforcement de l'articulation entre notre offre et le panel d'outils d'internationalisation à disposition de nos formations (diplômes conjoints, etc.) et de nos étudiants (BIP, mise en place d'un certificat « Expériences internationales » pour les Licences et les Masters par le DDIE).**

3. **Un ciblage des formations dont la visibilité locale, nationale ou internationale doit être renforcée à court terme par une campagne dédiée et co-construite avec la direction communication et marque.**

**Le renforcement du pilotage de notre offre de formation** qui est un axe clé, de notre COMP prendra appui sur la création d'un Pôle « Pilotage et Stratégie » au sein de la DEF, qui accompagnera la gouvernance et les composantes sur deux objectifs :

## 1. Le pilotage par la donnée

Le service dédié produira 2 outils : le « **Carnet de santé des formations** », rassemblant un nombre réduit d'indicateurs clés (effectifs, réussite, insertion, soutenabilité, etc.), pour un pilotage macro, à destination des différents Conseils centraux, de composantes, des dialogues de gestion ; le **Dataviz** rassemblant des données plus micro (profils et trajectoires des inscrits, réussites à l'UE, etc.), à usage des responsables de formation et de leurs Conseils de perfectionnement.

## 2. L'amélioration continue des formations

Un nouveau cadrage des Conseils de perfectionnement sera déployé. Le service dédié accompagnera ce déploiement en fournissant des outils (questionnaires, données, outil de compte-rendu, synthèses à l'échelle de la composante). A partir de 2025, toute modification de maquettes non mineure devra être validée par le Conseil de perfectionnement avant considération dans les différents Conseils.

**Les accompagnements des étudiants** seront renforcés et diversifiés, en prenant appui sur le nouveau Pôle « Accompagnements des étudiants » (SIOIP élargi à d'autres enjeux d'accompagnement à la réussite), et sur deux actions clés :

### 1. La personnalisation des parcours

Deux démarches complémentaires seront développées : la démarche « FlexEtudes » comme outil de contrat pédagogique individuel à destination des étudiants à statut ou besoin spécifique (SHN, AHN, salariés, aidants, chargé de famille, extra-communautaire...); la démarche « Outil de spécialisation progressive » (soutenue par L@UCA et UCA-GS) pour permettre aux étudiants de visualiser le champ des possibles et construire leurs parcours.

### 2. Les leviers transversaux de réussite

Concernant les Licences générales spécifiquement, plusieurs démarches transversales seront développées : enrichissements transversaux des périodes enjeux et mise en place de nouveaux moments-clés d'accompagnement, reconfiguration et développement du tutorat par les pairs, déploiement du Passeport étudiant (pour les néo-entrants), premières évolutions des Compétences transversales de Licence (articulation avec les référentiels disciplinaires, développement du CCI...), passage à l'échelle du DU Hub pour rebondir (s'adressant aux étudiants en difficultés).

Au regard de la **Transformations pédagogiques et FTLV**, l'actuel Centre d'Accompagnement Pédagogique (CAP) deviendra un **Pôle « Innovations pédagogiques »** intégré à la DEF, afin notamment de renforcer les synergies avec les autres dynamiques de la DEF et de la direction de la formation continue (DFC).

Concernant, les Transformations pédagogiques, il s'agira de consolider les dynamiques en cours autour de 2 actions : **la mise en œuvre de l'Approche par compétences** telle que prévu dans le cadrage établissement de 2022 (mise en œuvre des SAé dans tous les diplômes et évaluation des compétences) ; **la consolidation de la modalité « distanciel / en ligne »** (mise à jour de la Grille de transformation numérique des enseignements, avec un travail à l'échelle des formations (UE, Blocs de compétences, année) pour les accompagner et atteindre leurs objectifs propres (internationalisation, FTLV...)

Concernant la FTLV, il s'agira d'abord d'accompagner le **déploiement d'UniCA Online** comme plateforme dédiée à l'accès à des formations courtes, certifiantes, basées sur notre expertise en recherche et nos CMA et répondant à des besoins reconnus. L'articulation entre des ingénieries de veille, de formation et pédagogiques sera au cœur de la relation apprenants-enseignants. Il s'agira ensuite de travailler au développement, en lien avec nos formations, de blocs de compétences (BC) clés qui permettront de rendre plus modulaires et accessibles les VAE partielles.





**Une Université  
intensive en Recherche,  
Innovation et dialogue  
Science et Société**

# Une Université intensive en Recherche, Innovation et dialogue Science et Société

Université Côte d'Azur déploie son identité de Grand Établissement intensif en recherche en concentrant une partie significative de ses efforts financiers, humains et organisationnels sur les thématiques qu'elle identifie comme sa signature scientifique de site. Cette stratégie doit permettre à UNiCA (i) de porter ses domaines d'excellence scientifique au meilleur niveau international, et (ii) de stimuler l'émergence d'un petit nombre de thématiques qu'elle identifie pour leur fort potentiel de croissance sur son site. Cette politique se décline en co-construction avec les établissements composantes d'Université Côte d'Azur et en partenariat avec les ONR, notamment à travers la mise en place de conventions d'objectifs et de moyens.

L'ensemble de ces actions alimente la stratégie d'innovation de l'établissement, à fort ancrage territorial, en partenariat avec les acteurs locaux et nationaux essentiellement. Elle alimente aussi ses actions de communication scientifique pour la société, qui pour être crédible doit se baser sur une excellence visible de notre site.

**La signature scientifique de site de l'établissement** se décline autour de quatre grands domaines, déjà fortement visibles ou dont la structuration est en cours notamment dans le cadre du COMP : (i) Sciences de la Terre et de l'Univers- Physique-Mathématiques-Numérique/IA et (ii) Biologie Santé, (III) Déterminants du vieillissement, (IV) « Industries culturelles et créatives. Cette signature scientifique de site n'exclut bien entendu pas une activité scientifique soutenue dans les autres domaines de l'établissement, ainsi que l'émergence de nouvelles thématiques, notamment à travers une politique de collaborations et de consortia.

Les moyens attribués à la recherche et à l'innovation doivent faire l'objet d'une politique consolidée qui coordonne les différentes sources de financement de l'établissement, financement récurrent, financements d'excellences (e.g. IDEX, IA Cluster), les outils de la LPR (financements doctoraux, CPJ, PEPRs etc). Ces moyens doivent être attribués de façon efficace et agile en utilisant une série d'outils et d'opération au travers des axes listés ci-dessous.

## 1. Attractivité et compétitivité de la Recherche

- Financements d'amorçage de projets à travers les dispositifs d'excellence (e.g. IDEX, IA cluster...). Appels d'offres dédiés ou pilotés via des structures de l'établissement telles les EUR ou les académies d'excellence financées par des fonds IDEX dédiés à renforcer le côté interdisciplinaire notamment. Co-construction possible avec les établissements composante et les ONR.



- Décharges d'enseignement permettant aux enseignants-chercheurs de consacrer plus de temps au montage de projets de recherche ambitieux (e.g. ERCs)
- Chaires en recherche fondamentale, chaires internationales, chaires industrielles. Financement IDEX ou PUI
- Invités internationaux à travers les dispositifs établissement et IDEX
- Continuation de la politique de Packages scientifiques pour attractivité de scientifiques d'excellence renforçant la signature du site ; comme cela est pratiqué notamment pour les CPJ ou les DR externes CNRS.
- Un pilotage plus précis de la dotation récurrente des Unités de Recherche dont l'attribution doit être mieux pilotée en fonction des effectifs, objectifs et performances des Unités.

## 2. Politique Doctorale

L'excellence de la recherche passe notamment par un soutien affirmé à la politique doctorale. Celle-ci se décline en 3 actions :

- Accompagnement et suivi du doctorant tout au long de la période doctorale, en particulier organisation de l'accueil et intégration des doctorants au sein de l'établissement en lien avec le label HRS4R
- Actions de valorisation du doctorat par l'organisation d'événements, du recensement des actions établissement à destination des doctorants, du renforcement et de la lisibilité des parcours de formation en lien avec les EUR, de l'amélioration du suivi et de l'accompagnement de l'insertion professionnelle
- Accroissement des financements à destination des doctorants :
  - > Augmentation des contrats doctoraux pour arriver aux objectifs de la LPR (+20%, dont 70% SHS), soit 66 contrats doctoraux à l'horizon 2030, en respectant le fléchage budgétaire dédié par le ministère
  - > Développement des bourses Cifre en lien avec le Pôle Universitaire d'Innovation et la direction des entreprises
  - > Réactivité aux appels à projets pouvant bénéficier aux doctorants (veille, diffusion et accompagnement)

Ces 3 actions sont au service du développement de l'attractivité du doctorat à Université Côte d'Azur, au niveau local, national et international.

## 3. Plateformes Technologiques mutualisées

L'établissement s'est doté de plateformes technologiques mutualisées de haut niveau dont le recensement a été terminé et pour lesquels les niveaux d'intégration et de pilotage sont encore inégaux. Dans l'année, il faudra pousser plus avant la réflexion sur le modèle de financement de ces Plateformes dont il conviendra, pour certaines, d'achever la structuration et optimiser le pilotage.

## 4. Science et Société

En 2025, l'Université et ses partenaires déploieront le projet SCIENCE AZUR, labellisé par le ministère en juin 2024, pour renforcer, diversifier et élargir notre stratégie de site science et société à de nouveaux partenaires de notre territoire avec pour objectif commun de démultiplier l'impact et l'efficacité des actions Science Avec et Pour la Société sur la Côte d'Azur

## 5. Science Ouverte

La politique de Science Ouverte 2025 se décline en 4 grands objectifs :

- Pérenniser et renforcer la formation des chercheurs à la Science Ouverte :

- > Master Classes de la Science Ouverte
- > DATAZUR, l'Atelier de la Donnée (organisation de Data Sessions, aide aux Plans de Gestion de Données, aide aux Data Papers) : nous participons, en septembre 2024, au 5ème AMI du Ministère avec l'objectif que l'établissement soit reconnu « en trajectoire de labellisation ».
- Offrir aux chercheurs le plus grand nombre de voies d'accès à la SO, tout en contribuant à augmenter les métriques de l'établissement :
  - > Voie Verte : augmenter l'autoarchivage des publications.
  - > Voie Diamant : développer la plateforme d'UniCA pour les chercheurs et doctorants.
  - > Voie Dorée : financer des APC pour soutenir les publications dans des revues scientifiques prestigieuses, à condition que les données soient aussi ouvertes que possible et que les publications soient autoarchivées (voie Verte)
- Créer une DIBSO (Direction des Bibliothèques et de la Science Ouverte) plus fermement reliée à la Recherche :
  - > Le SCD sera refondé dans son organisation interne, ses statuts et son Conseil Documentaire.
  - > La politique documentaire poursuit son soutien aux chercheurs (abonnements).
- Créer le Pôle SO :
  - > Travaux de rénovation de l'appartement de fonction de la BU Sciences, pour le transformer en Pôle Science Ouverte.

## 6. Innovation-Valorisation

La diffusion d'une offre d'Innovation lisible et visible, conforme au label de Pôle Universitaire d'Innovation obtenu avec le projet Med'Innov, qui doit permettre de fédérer et de rationaliser l'ensemble des moyens et opérations concernant l'innovation, en articulation avec les autres partenaires et financeurs de l'innovation en local et national.

L'ensemble de ces axes s'articulent étroitement avec les politique RH, internationale et numérique de l'établissement.

Pour optimiser l'allocation et l'utilisation de ces moyens, il est indispensable de disposer de dispositifs de pilotage de la politique de recherche par la donnée, qui doit être mise en place en coordination avec tous les acteurs du site. Cela permettra d'établir un modèle de financement pérenne qui prenne en compte les coûts consolidés des projets de recherche pour l'établissement, de façon à les intégrer très en amont dans les montants dans les demandes de financement en réponse aux appels d'offres nationaux et internationaux. Il faudra aussi veiller à ce que les prélèvements de frais de gestion ne deviennent pas une variable d'ajustement budgétaire mais un véritable outil au service de la politique de l'établissement et du site.

The background is a blue-tinted image. In the center, there is a faint, semi-transparent globe showing the continents. The globe is overlaid on a background of green foliage, including long grass blades and broad leaves. The overall color palette is dominated by various shades of blue and green.

# Développement Durable

# Développement Durable

Université Côte d'Azur est pleinement engagée dans la transition écologique, notamment via la création depuis 2024 d'une vice-présidence statutaire sur les questions environnementales et sociétales. Pour faire suite à la rédaction du schéma directeur du développement durable prévu pour fin 2024, plusieurs actions sont envisagées pour répondre à ces défis.

L'action principale concernera **une meilleure coordination et fédération de l'ensemble des actions** afin d'atteindre une cohérence globale et de pouvoir construire une stratégie d'établissement de développement durable. Cela passe par recenser les actions et le personnel concernés, utiliser leur expérience pour identifier des actions efficaces, et améliorer la coordination avec les services et directions pour mieux répondre de manière coordonnée et cohérente aux différents enjeux. Concomitamment, un outil de suivi et de pilotage sera construit, à partir des données et outils existants, ainsi qu'un comité s'appuyant sur un réseau de référents établis dans les différents services et composantes.

**La continuité et l'accroissement du plan de sobriété**, dans la suite des demandes faites lors du dernier dialogue de gestion et dans le cadre des prochaines actions proposées dans le COMP, constitue le second axe de travail au travers notamment de l'installation de nouveaux équipements sur le campus Fabron afin d'harmoniser le fonctionnement et l'opérabilité des matériels obtenus via le plan France Relance tout en développant dans le même temps la production d'électricité photovoltaïque.

**Limiter les atteintes à l'environnement** est le troisième enjeu d'envergure qui passe par :

- la continuation de l'inventaire de la biodiversité débuté sur le campus Trotabas, à trois autres sites (Carlone, Fabron, Saint-Jean d'Angély), et à la création d'un schéma de résilience et de préservation de cette biodiversité.
- une refonte de la gestion de la ressource en eaux. En fonction des financements qui seront obtenus au travers du COMP, il est prévu la création de jardins de pluie sur Trotabas et de créer des îlots de fraîcheur, mais aussi une désimpérméabilisation importante du site (de 2000 à 5000 m<sup>2</sup>).

**Le partage d'expertise et la mise à disposition du savoir-faire** auprès des établissements composantes constitue le dernier axe de travail.

Parallèlement, des actions de formations seront mises en œuvre : formation de tous les nouveaux entrants, des étudiants (des modules de formation TEDS obligatoires (et diplômants) seront déployés au niveau L) et des personnels.



**Une université ouverte  
sur le monde  
fortement impliquée  
dans une dynamique  
Européenne**

# Une université ouverte sur le monde fortement impliquée dans une dynamique Européenne

Université Côte d'Azur entend poursuivre sa stratégie d'internationalisation, suivant 3 axes principaux :

- **Favoriser la mobilité pour tous les publics de/vers nos partenaires internationaux**, en particulier les huit partenaires de l'alliance européenne ULYSSEUS. L'augmentation des mobilités sera accompagnée par le déploiement du logiciel de gestion des mobilités MoveOn, la prise en charge des frais de mobilité et le recrutement d'un agent en renfort. Afin d'atteindre nos objectifs de mobilité, nous proposerons de nouveaux modèles d'accueil et d'accompagnement à l'international, en mode présentiel, virtuel et hybride. L'amélioration et l'harmonisation des conditions d'accueil en mobilité entrante sera assurée par le renouvellement du label Bienvenue en France, obtenu en 2021. Le soutien financier de l'établissement nécessaire au développement des activités et structures d'accueil sera assuré via les droits différenciés. Dans ce contexte, le Welcome Center, initiative soutenue par l'IDEX, poursuivra son développement dans le cadre du projet R2D2 afin d'offrir le meilleur accueil aux invités chercheurs, enseignants et doctorants internationaux, en amont et durant leur séjour.
- **Favoriser le dépôt de projets, notamment européens**, via le renforcement de la Cellule Europe Mutualisée, non seulement sur le volet détection des talents (programme Idex LEADuRope) et accompagnement au dépôt (PIA UCAccelerator), mais aussi proposer un accompagnement en aval pour la gestion des projets. En appui de sa stratégie européenne dont l'amplification est un des éléments de la signature scientifique de l'établissement du prochain COMP, une représentation permanente à Bruxelles sera instaurée afin de mieux positionner notre recherche, nos réponses aux appels pour in fine, parfaire notre stratégie de partenariat à l'international.
- **Structurer les partenariats internationaux** en identifiant les synergies, renforcer l'identité européenne d'Université Côte d'Azur et sa projection à l'international en favorisant la montée en puissance du projet ULYSSEUS, pour une université européenne attrayante et ouverte, centrée sur l'humain et influente dans l'enseignement, la recherche et l'innovation, en développant des écosystèmes et des projets communs avec ses partenaires. En particulier, Université Côte d'Azur souhaite continuer à soutenir et développer des interactions étroites avec des partenaires privilégiés, comme Université Laval (Canada), The University of Utah (USA), l'Université d'Osaka (Japon), mais aussi les partenaires internationaux d'ULYSSEUS : Université de Da Nang (Vietnam), l'Université Nationale Autonome du Mexique (Mexique), l'Université de Sao Paulo (Brésil), et l'Université du Costa Rica (UCR). Enfin, dans le cadre du développement de sa stratégie de coopération avec les pays du Sud, Université Côte d'Azur, en lien avec le partenariat stratégique de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), souhaite poursuivre le développement d'un axe Europe Afrique de l'est notamment avec le Kenya, l'Éthiopie, le Nigéria et Djibouti.

**Une université qui stimule  
l'esprit entrepreneurial de  
ses étudiants et chercheurs  
afin de renforcer son impact  
territorial et de favoriser  
l'insertion professionnelle**



# Une université qui stimule l'esprit entrepreneurial de ses étudiants et chercheurs afin de renforcer son impact territorial et de favoriser l'insertion professionnelle

Inauguré en novembre 2021, le centre entrepreneuriat UniCA Entreprendre est devenu un guichet clair et visible pour les étudiants, personnels et chercheurs avec une offre personnalisée en termes de formation et d'accompagnement entrepreneurial. En 2025 le développement des programmes d'acculturation et de formations entrepreneuriales ainsi que l'accompagnement à la création d'entreprises aura 4 objectifs :

**Cibler les compétences transverses du futur** pour une mise en cohérence des formations dans les parcours de l'établissement au travers de 4 actions : (1) une cartographie puis un catalogue des formations entrepreneuriales, (2) un plan d'action co-construit, (3) une augmentation de nos formations à l'aide des livrables de nos projets européens en cours (DocTalent, Ulysseus) et du réseau PEPITE visant les compétences des métiers d'avenir en tension, (4) enfin, des actions spécifiques pour favoriser l'entrepreneuriat des doctorants : élargir l'accès au diplôme Deeptech Entrepreneurship, favoriser le développement du programme Starthèse pour le sensibilisation des chercheurs et contribuer aux axes Entrepreneuriat du PUI.

**Améliorer l'accessibilité de notre offre** autour de 4 actions : (1) Mise en place et structuration du réseau des étudiants-entrepreneurs ambassadeurs et le réseau des référents entrepreneuriat (déjà actif) pour renforcer nos actions sur les campus et dans le déploiement d'événements partenariaux, (2) Création d'un catalogue d'actions de sensibilisation clé en mains à destination des référents. (3) Implantation de lieux d'accueil occasionnel de UniCA Entreprendre sur les campus IUT Nice et Cannes et SophiaTech. (4) Développement du programme Intrapreneuriat.

**Monter en compétences de l'accompagnement entrepreneurial** à travers 2 actions : (1) Avec la forte augmentation des candidatures au Statut National Étudiant Entrepreneur (SNEE) (112 en 2020 à 324 en 2024), déployer un parcours spécifique pour les projets les plus prometteurs avec le soutien de la Fondation UniCA. (2) structurer le parcours d'accompagnement en lien avec l'écosystème autour de 3 thématiques : Entrepreneuriat à impact, Industries Culturelles et Créatives et Entrepreneuriat et IA

**Intensifier le rayonnement international des actions entrepreneuriat** avec le pilotage de 5 actions d'Ulysseus (Entre Camp, Coach the Coaches program, Inclusive Entrepreneurship, Cooperation on Entrepreneurship Innovation Hub et Entrepreneuriat avec Ageing and Well-being Hub) pour devenir un acteur clef du programme Ulysseus sur le volet entrepreneuriat



# Une université engagée dans l'accompagnement et l'enrichissement de l'expérience étudiante



# Une université engagée dans l'accompagnement et l'enrichissement de l'expérience étudiante

Université Côte d'Azur s'est dotée fin 2023 d'un schéma directeur de vie étudiante (SDVE) pour la période 2024-2028 dont l'objectif est de consolider, valoriser et développer l'offre de vie étudiante de l'établissement financée par la Contribution de Vie Étudiante et de Campus (CVEC). Élaboré en collaboration avec la communauté universitaire (étudiants et personnels) et les partenaires du territoire, le schéma directeur s'articule autour de 7 axes thématiques déclinés en 34 fiches actions mentionnant les acteurs associés et les moyens mobilisables, le calendrier, les indicateurs de réussite, les facteurs de réussite et de risque et les effets induits par l'action. L'année 2025 doit donc permettre de mettre en œuvre un certain nombre d'actions sur les différents volets de la vie étudiante.

Concernant l'axe **Santé et Social**, l'objectif santé, inscrit dans le SDVE, en 2025 sera d'assurer une ouverture élargie du Service universitaire de Santé Etudiante (SSE) de 08h à 20h la semaine et le samedi matin.

Nous poursuivrons également le déploiement et la création de relais santé sur tous les campus et la mise en place de la télémédecine sur le campus Saint Jean d'Angely dans l'objectif d'une politique santé en lien avec son maillage territorial.

Enfin, nous souhaitons nous inscrire dans le cadre des universités promotrice de santé (charte d'OKAGAN). Outre le développement de pauses actives, il est prévu de mettre en place le dispositif de campus sans tabac en partenariat avec l'IHU RespiERA. Ce projet vise à promouvoir la santé et le bien-être des étudiants et du personnel, tout en répondant aux enjeux de santé publique et de développement durable. L'initiative s'aligne sur les objectifs stratégiques nationaux de réduction des comportements à risque et de promotion du sport- santé.

Au regard de l'axe **Accueil et Sport**, l'objectif majeur pour 2025 est de poursuivre l'offre sportive destinée aux étudiants dans des infrastructures rénovées avec le développement d'une offre sport-santé et de renforcer la politique d'amélioration des conditions d'accueil et de vie des étudiants. Prévu dans le SDVE, un guichet étudiant itinérant va être mis en place afin de communiquer au mieux l'offre vie étudiante sur tous les sites. Le développement des tiers lieux est enfin prévu en partenariat avec le CROUS notamment.

Pour la partie **Culture**, dont la conception de la politique est confiée aux Ecoles d'Art, établissements composantes en lien avec notre EUR dans le domaine des Arts et des Humanités, nos trois objectifs sont la professionnalisation des diplômés, le maintien d'une programmation culturelle riche, et la valorisation des ateliers de création, notamment Boucan. Université Côte d'Azur souhaite poursuivre la politique culturelle menée tout en intensifiant celle-ci en matière de professionnalisation, d'internationalisation et de diffusion des pratiques artistiques et culturelles émergentes. Il est ainsi prévu un renforcement du dispositif de soutien à la création à travers, notamment, une campagne de communication avec des portraits de lauréat.es et l'objectif de développer le mécénat culturel. Par ailleurs, une démarche visant à la mise en place de projets de création internationaux est engagée pour une concrétisation en 2025 avec California Institute of the Arts. Enfin, il est prévu de développer le rendez-vous de fin d'année universitaire dédié à la création étudiante pour en faire un festival. Cet évènement est pensé comme un moment privilégié de diffusion de la jeune création artistique auprès de la communauté étudiante et universitaire, mais aussi en direction du grand public et des professionnels, en partenariat avec les collectivités.



# Ressources et Moyens Humains



# Ressources et Moyens Humains

La politique ressources humaines (RH) d'Université Côte d'Azur reste alignée avec celle développée depuis la création de l'établissement expérimental en janvier 2020, à savoir une politique RH humaniste, respectueuse et à l'écoute de ses personnels, engagée et ambitieuse. Cette politique s'appuie sur la vision d'une fonction RH aux rôles et missions multiples dépassant l'unique gestion du personnel et s'articulant autour de 4 axes :

**L'égalité des chances et la lutte contre les discriminations** : Université Côte d'Azur développe une politique globale, ambitieuse et innovante pour l'égalité professionnelle, alignée avec les normes internationales et la réglementation. Son plan d'action, structuré en six axes, cible les écarts de rémunérations, l'accès aux postes à responsabilités, la lutte contre les violences sexuelles et sexistes (VSS), l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, l'amélioration de la mixité des filières, et la recherche sur le genre.

**L'amélioration constante de ses pratiques RH à travers la labélisation européenne HRS4R** : Université Côte d'Azur est certifiée HRS4R depuis mai 2022, conforme à la Charte européenne des chercheurs et chercheuses et au Code de conduite pour le recrutement.

**La protection des plus vulnérables et l'accompagnement de ses agents par une politique sociale et une politique handicap ambitieuse.**

**La promotion de la santé et du bien-être de ses personnels** : Un plan de prévention des risques professionnels et de promotion de la santé au travail, aligné avec les politiques publiques, sera développé en 2025, intégrant notamment la prévention des risques environnementaux, des TMS, des risques psychosociaux, et la promotion de la qualité de vie et des conditions de travail.

En complément, les objectifs pour 2025 sont :

**Déployer le schéma directeur RH selon les actions prévues en 2025 par axe stratégique** : (a) attirer et recruter ; (b) développer les compétences et révéler les talents ; (c) engager et fidéliser par l'accompagnement des personnels

**Accompagner la simplification de l'organisation de l'établissement au niveau RH pour gagner en efficacité** : L'université vise à sécuriser les pôles et services RH malgré un fort turn-over et un problème d'attractivité. Cela inclut l'allègement des procédures et l'automatisation des tâches chronophages grâce à de nouveaux logiciels, notamment un logiciel de recrutement pour gérer efficacement les candidatures demandé dans le prochain COMP.

**Améliorer la définition et l'extraction automatisée des données de pilotage qui permettent d'encadrer l'arbitrage des besoins RH des composantes et les campagnes d'emplois** : Une équipe projet développera le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et fiabilisera les données. Le déploiement du logiciel SIHAM se poursuivra pour améliorer le pilotage des besoins RH et la gestion des campagnes d'emplois


En raison de la situation financière de l'établissement, une attention particulière sera portée sur la maîtrise de la masse salariale, tout en essayant au mieux de :

- Poursuivre le recrutement d'EC et E titulaires en lien avec des champs disciplinaires (ou interdisciplinaires) stratégiques de l'établissement : IA ; quantique ; industries culturelles et créatives ; transition environnementale et développement soutenable ; vieillissement-santé etc.
- Poursuivre la mise en œuvre de la politique d'intéressement
- Poursuivre le rééquilibrage du nombre de titulaires et de non titulaires
- Poursuivre les repyramidages de C en B sur métiers avec technicité et polyvalence et de B en ASI sur les métiers identifiés en lien avec la démarche GPEC
- Poursuivre la refonte de la grille RIFSEEP et la revalorisation des IFSE





**Le numérique :  
Des services aux usagers  
performants dans un  
cadre mutualisé, sécurisé,  
et respectueux  
de l'environnement**



# Le numérique : Des services aux usagers performants dans un cadre mutualisé, sécurisé, et respectueux de l'environnement

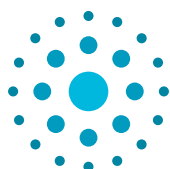
Le numérique est omniprésent et les besoins des utilisateurs augmentent constamment (stockage, archivage, calcul, réseaux performants, services logiciels). Toutefois, il est crucial de répondre à ces besoins tout en tenant compte des enjeux environnementaux, de sécurité, de souveraineté et de haute disponibilité. Cette réponse passe par :

**La mutualisation d'infrastructures** d'hébergement et d'architectures réseaux favorisant les synergies avec notre site pour limiter l'impact énergétique. L'université a investi en 2024 dans une salle informatique de haut niveau, qui deviendra une antenne officielle du Datacenter Sud. Le CPER 2021-2027 vise à construire un réseau d'accès sécurisé, performant et durable entre les campus de l'université et les antennes du Datacenter Sud.

**La sécurisation des données et moyens numériques** (SOC - Security Operation Center, moyens d'archivage ou de sauvegarde) avec la poursuite notamment du déploiement d'un EDR (« Endpoint Detection Response) a débuté en juin de cette année.

**La mutualisation des services logiciels** au sein de notre établissement ou avec d'autres établissements en offrant des solutions logicielles souveraines qui nous rendent moins dépendants de l'extérieur mais aussi des changements de politique tarifaires des éditeurs de services.





UNIVERSITÉ  
**CÔTE D'AZUR**

[univ-cotedazur.fr](https://univ-cotedazur.fr)

