

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE (EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 9 juin 2026.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
PROCÉDURES ET MÉTHODES.....	5
SYNTHESE.....	7
RECOMMANDATIONS.....	12
INTRODUCTION.....	13
1 UN ACTEUR INNOVANT DE MUTUALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE	14
1.1 Un groupement aux missions progressivement élargies, désormais stabilisé.....	14
1.2 Une gouvernance encadrée par la convention constitutive du GIP AMUE	15
1.3 Une organisation interne structurée autour de pôles de services et de fonctions supports.....	16
1.4 Une offre de services diversifiée	18
1.4.1 Un large éventail de systèmes d'information de gestion.....	18
1.4.1.1 Les principales offres numériques de l'AMUE pour les métiers de l'enseignement supérieur et la recherche.....	18
1.4.1.2 Le choix stratégique du développement en mode service	24
1.4.1.3 Le projet d'intelligence artificielle au service de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	25
1.4.2 L'offre de formation.....	26
1.4.3 La centrale d'achats.....	28
1.4.3.1 Un cadre juridique sécurisé et un périmètre ciblé sur les besoins de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	28
1.4.3.2 Une gouvernance adossée à l'organisation de l'AMUE.....	29
1.4.3.3 Un portefeuille d'accords-cadres couvrant les fonctions clés des établissements.....	29
1.4.3.4 Une activité auditée par la CICC.....	31
1.4.4 Une action de veille, d'expertise et d'animation.....	31
2 UNE GESTION DE QUALITE DANS UN ENVIRONNEMENT STRUCTUREL CONTRAINT	33
2.1 Le dispositif de gouvernance et de pilotage opérationnel	33
2.1.1 Une gouvernance opérationnelle s'appuyant sur quatre volets complémentaires.....	33
2.1.2 Un management globalement stabilisé.....	34
2.2 Un modèle économique mutualisé à adapter.....	36
2.2.1 Une logique économique de mutualisation	36
2.2.2 Une satisfaction globale des adhérents forte mais différenciée	42

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

2.2.2.1	Le taux de satisfaction est variable selon les missions de l'AMUE.	42
2.2.2.2	La satisfaction des établissements adhérents varie aussi selon leur taille.....	43
2.3	Une gestion budgétaire et comptable présentant des marges de progrès	44
2.3.1	Un pilotage budgétaire à affiner	44
2.3.1.1	Des ressources propres prépondérantes et une répartition des charges stabilisée	44
2.3.1.2	Des procédures formalisées de préparation et de suivi de l'exécution du budget 45	
2.3.1.3	Une exécution budgétaire appelant un pilotage pluriannuel plus ajusté des projets développés par l'AMUE.....	46
2.3.1.4	Un budget structuré par destinations opérationnelles	47
2.3.1.5	Une organisation de la recette en cours de sécurisation	49
2.3.2	La qualité comptable obérée par des restes à recouvrer peu suivis.....	50
2.3.2.1	Des contrôles de pièces justificatives probants	50
2.3.2.2	Des restes à recouvrer insuffisamment pilotés	50
2.3.3	Un contrôle interne budgétaire et comptable à consolider	52
2.3.4	Une comptabilité analytique opérationnelle.....	53
2.3.5	L'évolution favorable de la situation financière	54
2.3.5.1	L'évolution des produits, des charges et du résultat patrimonial.....	54
2.3.5.2	Évolution des grands agrégats financiers	55
2.3.5.3	Analyse d'ensemble et solidité financière	55
2.4	Une gestion des ressources humaines dans un environnement exigeant.....	56
2.4.1	Des effectifs qualifiés à forte composante contractuelle.....	56
2.4.2	Des ressources humaines soumises à des contraintes statutaires, budgétaires et d'attractivité	57
2.4.2.1	Des tensions de recrutement liées notamment au cadre statutaire des GIP	57
2.4.2.2	Une politique de rémunération peu attractive face à la concurrence du marché 58	
2.4.3	Un processus de recrutement organisé	58
2.4.4	Une gestion de la masse salariale formalisée mais incomplètement sécurisée	59
2.4.4.1	L'intégration de la paie : un suivi prioritaire de l'interface entre SIHAM et SIFAC+ 59	
2.4.4.2	Contrôle des éléments de paie	59
2.5	La gestion des achats	59
2.5.1	Une organisation des achats resserrée et optimisée	60
2.5.2	Un contrôle interne et un suivi des achats à consolider	60
2.5.3	Atouts et enjeux de la centrale d'achats	60
2.5.3.1	Un modèle économique à conforter.....	60
2.5.3.2	Les défis de la centrale d'achats.....	61
3	L'AVENIR DU GIP AMUE	63
3.1	Bilan du contrat quinquennal 2021-2025 et feuille de route 2026	63
3.1.1	Un bilan positif du contrat quinquennal 2021-2025.....	63
3.1.2	Un plan de continuité et de transition pour l'année charnière 2026.....	64
3.2	Les enjeux de la fusion avec l'ABES pour l'écosystème numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	65
3.2.1	Les enjeux du pilotage des systèmes d'information de gestion des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche	65

3.2.2 Un calendrier de fusion rapide	69
3.2.3 Des principes de fusion centrés sur la protection des personnes, des missions et des services.....	70
3.2.4 Les gains financiers et bénéfices attendus de la fusion.....	71
CONCLUSION.....	74
ANNEXES.....	75
Annexe n° 1. Liste des abréviations	76
Annexe n° 2. Définitions informatiques.....	78
Annexe n° 3. Données financières	79
Annexe n° 4. Évolution juridique, missions, composition du GIP	82
Annexe n° 5. Principales solutions numériques de l'AMUE	85
Annexe n° 6. MatInfo, une plus-value pour l'enseignement supérieur et la recherche	88
Annexe n° 7. Comparaison AMUE-ABES	90

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour¹ ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

**

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle conduit sur le fondement des articles L. 111-2 et L. 111-3 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code. Il a été établi par la troisième chambre, compétente en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

L'ouverture du contrôle a été notifiée le 5 septembre 2025 au directeur du GIP AMUE, à son prédécesseur, au président de l'établissement, au secrétaire général du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, au directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, au directeur général de la recherche et de l'innovation, à la directrice générale des finances publiques et à la directrice du budget.

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

L'instruction a été conduite du début du mois de septembre 2025 à la fin du mois de janvier 2026. Elle a donné lieu à de nombreux entretiens avec des représentants de la direction et des services de l'AMUE, des administrations centrales chargées d'assurer la tutelle du GIP et des organismes adhérents ou partenaires de l'agence, à la transmission et à l'exploitation des réponses à plusieurs questionnaires, à la réalisation de contrôles sur pièces, qui ont notamment porté sur les accords-cadres de la centrale d'achats, des éléments de paye, des mandats de dépenses et des titres de recettes, ainsi qu'à des visites sur place.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 9 juin 2026, par la 3^{ème} chambre, présidée par M. Meddah, président de chambre, et composée de MM. Mousson, Aubert et Jourdan, conseillers- maîtres, ainsi que, en tant que rapporteure, Mme Delétang conseillère maître, et, en tant que contre-rapporteur, M. Valleraud, conseiller-maître, président de section. La Première présidente en a approuvé la publication.

*
**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

SYNTHESE

Un opérateur national de mutualisation numérique

L'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (AMUE), groupement d'intérêt public créé en 1992 et désormais à compétence nationale et à durée indéterminée, occupe une place centrale dans l'écosystème numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ses missions se sont progressivement élargies : d'un rôle initial de concepteur d'applications de gestion, elle est devenue un opérateur national de mutualisation combinant développement et exploitation de systèmes d'information, formation des personnels, centrale d'achats et animation de la communauté numérique. Forte d'environ 180 adhérents et implantée sur deux sites (à Paris et Montpellier), elle intervient au cœur de la transformation numérique des établissements, dans un contexte de montée en puissance des enjeux de souveraineté, de sécurité et de rationalisation de la dépense publique.

Le cadre institutionnel et la gouvernance de l'AMUE reposent sur une convention constitutive, une assemblée générale des adhérents, un conseil d'administration resserré et une direction exécutive, complétés par de nombreux comités (compétents pour la stratégie, les métiers, les relations avec les adhérents, la formation) qui organisent un dialogue continu avec les établissements. Ce dispositif favorise une co-construction approfondie de l'offre et des projets, tout en s'accompagnant d'une gouvernance dense et parfois peu lisible, faisant intervenir de nombreuses instances et parties prenantes.

Une offre de services centrale pour les établissements

L'offre de services est large et centrale pour le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. L'AMUE leur propose en effet des systèmes d'information de gestion (pour les finances, les ressources humaines, la scolarité, le pilotage, la recherche, l'immobilier, la santé et la sécurité au travail), des services d'hébergement et d'infogérance, des solutions transversales de gouvernance de la donnée, une centrale d'achats spécialisée et une offre de formation riche, co-construite avec les établissements.

Les activités liées aux systèmes d'information et services associés représentent près des trois quarts du budget de l'agence, confirmant la place éminente du numérique et de la mutualisation dans son modèle. Certaines solutions, comme SIFAC, SIHAM, Pégase ou les accords-cadres MatInfo, occupent une place centrale dans la gestion financière, la gestion des ressources humaines et celle de la scolarité et des achats informatiques des établissements. Elles contribuent au respect de leurs obligations réglementaires, comptables et, s'agissant de MatInfo, des exigences liées aux financements européens, tout en laissant subsister, pour certains établissements, des besoins complémentaires en solutions spécifiques ou en interopérabilité.

Une centrale d'achats au cœur des stratégies d'équipement

L'activité de centrale d'achats occupe une place importante dans les missions de l'AMUE. Elle repose sur un portefeuille d'accords-cadres ciblés sur les besoins de l'enseignement supérieur et de la recherche (patrimoine immobilier, matériel informatique, systèmes d'information, instrumentation scientifique, missions, etc.) et une gouvernance articulée à celle du groupement d'intérêt public.

Ces accords-cadres, réservés aux membres du groupement, leur permettent de mutualiser les procédures et les coûts, d'obtenir de meilleures conditions tarifaires et de sécuriser juridiquement leurs achats, en particulier lorsqu'ils sont cofinancés sur fonds européens. En effet, les accords-cadres de la centrale d'achats, en particulier MatInfo, sont utilisés pour des projets financés par des fonds européens et ont fait l'objet d'audits de la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), devenue en 2023 l'autorité nationale d'audit pour les fonds européens (AnAFe), aboutissant à une assurance globale pour les programmations 2014-2020 et 2021-2027, ce qui en fait un support important pour la conformité des achats informatiques aux exigences de la commande publique et des financements européens.

Le contrôle de la Cour a toutefois mis en évidence la nécessité de conforter le modèle économique de la centrale d'achats et de renforcer le contrôle interne et le suivi des accords-cadres, au regard des volumes financiers en cause et de la dépendance des établissements à ces dispositifs.

Une situation financière consolidée, un cycle de la recette à sécuriser

La situation économique et financière de l'AMUE apparaît globalement solide, avec une amélioration nette des principaux agrégats sur la période récente. En 2024, l'agence a enregistré 43,52 M€ de produits de fonctionnement pour 31,83 M€ de charges de fonctionnement, une subvention pour charges de service public de 11,16 M€, une capacité d'autofinancement de 12,06 M€, une trésorerie de 9,5 M€ et un fonds de roulement de 11,57 M€. Le résultat patrimonial est durablement redevenu excédentaire après 2020. Les résultats provisoires de l'exercice 2025 montrent que l'amélioration de la situation financière de l'AMUE s'est confirmée l'an passé.

Le financement de l'agence repose majoritairement sur des ressources propres issues des contributions et redevances des établissements, qui représentent environ les deux tiers de ses recettes. Le solde, qui représente un tiers des ressources de l'AMUE, est notamment constitué de la subvention pour charges de service public (SCSP) versée par l'État à l'agence.

Cette configuration renforce la logique de mutualisation, mais accroît la sensibilité de l'AMUE à la dynamique des adhésions, au calibrage des barèmes et à la capacité des établissements à supporter le coût croissant du cœur des systèmes d'information de gestion. Elle s'accompagne également de réserves exprimées par les directions du numérique de certains établissements adhérents sur la soutenabilité, à moyen terme, du coût de ce cœur de systèmes d'information de gestion (scolarité, finances, ressources humaines, pilotage, etc.).

La gestion budgétaire et comptable s'appuie sur des procédures formalisées, un pilotage conforme au cadre réglementaire de la gestion budgétaire et comptable publique, un suivi par destinations et une comptabilité analytique en coûts complets permettant d'apprécier les coûts par axes d'activité.

Des fragilités subsistent toutefois. L'exécution budgétaire se caractérise par des sous-consommations récurrentes sur certains exercices, l'organisation de la recette présente encore des fragilités (facturation tardive ou incomplète, base de calcul des contributions à fiabiliser), les restes à recouvrer sont insuffisamment suivis et le dispositif de contrôle interne doit être renforcé dans le champ budgétaire et comptable et étendu dans le domaine des métiers. La direction de l'AMUE doit par ailleurs veiller à en assurer l'appropriation par les services.

Le renforcement du recouvrement des créances, l'apurement d'un stock significatif de restes à recouvrer et la sécurisation du cycle de la recette constituent des enjeux centraux pour la fiabilité des comptes et la robustesse du modèle économique de l'AMUE.

Des ressources humaines qualifiées mais sous tension

La gestion des ressources humaines (171,4 ETPT en 2024) repose sur des effectifs qualifiés, une forte proportion de contractuels et une organisation interne autour de pôles de services et de fonctions supports réunis au sein d'un comité de direction.

Les pratiques managériales sont globalement appréciées, notamment en raison de méthodes de travail collaboratives et agiles qui soutiennent la maturité organisationnelle. Cependant, les tensions sont fortes : l'AMUE rencontre des difficultés de recrutement pour les profils informatiques et seniors, son attractivité salariale est limitée face au marché et la pression liée à la densité des projets numériques est forte (développement en mode service, conduite de grands projets applicatifs, préparation de la fusion avec l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur).

La gestion de la masse salariale et la sécurisation de la paye, notamment *via* l'interface SIHAM-SIFAC, constituent des points de vigilance qui appellent une formalisation complète des processus et un renforcement du contrôle interne.

Le chantier majeur de la fusion avec l'ABES

La fusion de l'AMUE avec l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES), décidée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche à la suite de réflexions sur la convergence des opérateurs numériques dans le champ de l'ESR, ouvre une phase nouvelle pour l'agence.

Alors que l'opération avait initialement été conçue comme une fusion à trois opérateurs incluant également le Centre informatique national de l'enseignement supérieur (CINES), le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace (MESRE) a, en février 2026, décidé de la restreindre au seul rapprochement de l'AMUE et de l'ABES. Dans sa réponse au relevé d'observations provisoires de la Cour, le MESRE n'a pas donné les raisons de ce revirement, intervenu tardivement, alors que l'AMUE, le CINES et l'ABES préparaient leur fusion depuis six mois.

L'opération, engagée selon un calendrier resserré, repose sur des principes centrés sur la protection des personnes (absence de licenciements, pas de baisse de rémunération), le maintien des sites existant à la date de fusion, la continuité des missions et des services ainsi que l'harmonisation des conditions de travail.

Les objectifs poursuivis incluent une meilleure lisibilité de l'action publique, une offre de services numériques plus cohérente, un renforcement de la souveraineté et de la sécurité numériques. Des gains financiers sont également attendus de la fusion, qui devront être objectivés dans le temps.

Dans cette phase de transition, les défis sont nombreux : mise en place d'une gouvernance unifiée et lisible pour les établissements, maintien de la confiance dans la continuité et la qualité des services, sécurisation des trajectoires professionnelles des agents, clarification du modèle économique et des responsabilités respectives de l'État et des adhérents et amélioration du pilotage national des systèmes d'information de gestion.

Le nouvel ensemble pourrait constituer un opérateur de mutualisation de nouvelle génération, conciliant innovation, soutenabilité financière, maîtrise des risques et accompagnement de la diversité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, sous réserve de la clarification du modèle économique et de la mise en place d'une gouvernance lisible pour les établissements adhérents.

Au-delà, la fusion de l'AMUE et de l'ABES ouvre la voie à la structuration d'un opérateur numérique intégré dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche qui, outre le CINES, pourrait également comprendre le Grand équipement national de calcul intensif (GENCI), le fournisseur de réseaux, d'infrastructures et de services sécurisés que constitue le GIP RENATER et l'opérateur de formation en ligne FUN-MOOC. Ce nouvel ensemble devrait être articulé autour d'un socle commun national de systèmes d'information de gestion. Afin de rendre cette trajectoire lisible pour les établissements, il apparaît nécessaire de définir, à court terme, un cadre stratégique national de synergies numériques s'inspirant des modèles intégrés observés à l'étranger.

CHIFFRES ET ÉLÉMENTS CLÉS

Création, statut et membres	Groupement d'intérêt public (GIP) créé par arrêté du ministre de l'éducation nationale et du ministre délégué au budget du 22 janvier 1992. Membres : ≈180 adhérents dont 63 universités et 113 établissements, écoles ou organismes de recherche.
Gouvernance	Directeur depuis le 1^{er} mars 2023 : Simon Larger (précédemment : Stéphane Athanase, 2014-2023). Directeur adjoint depuis le 2 janvier 2026 : David Rongeat. Président du conseil d'administration : Gilles Roussel (Université Gustave Eiffel), pendant la période sous revue, puis par intérim du 12 janvier au 4 février 2026 ; Lamri Adoui (président de France Universités et de l'Université de Caen Normandie) depuis le 5 février 2026.
Implantations	Siège situé Paris (dans le 13^{ème} arrondissement). Antenne en région à Montpellier. Le GIP AMUE n'est pas propriétaire des locaux qu'il occupe. Il consacre entre 0,8 et 2,4 M€ par an au règlement des loyers et des charges locatives selon les exercices (2,34 M€ en 2019, 2,42 M€ en 2022 et avec la fin de bail du 103 Bd Saint Michel à Paris suite au déménagement de 2023, 0,78 M€ en 2024).
Missions	L'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche (AMUE) a une compétence nationale pour : - organiser la coopération entre ses membres et servir de support à leurs actions communes afin d'améliorer la qualité de leur gestion, dans le respect de leur autonomie ; - contribuer à l'élaboration de leurs systèmes d'information ; - mettre à leur disposition une offre logicielle plurielle, adaptée à la diversité des établissements, accompagner les changements et la modernisation en matière de pilotage et de gestion ; - assurer des formations pour leurs personnels ; - participer à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et à la coopération internationale dans ces domaines ; - assurer, à la demande de l'État, la gestion d'instances représentatives de l'enseignement supérieur.
Finances	En 2024, 43,52 M€ de produits de fonctionnement et 31,83 M€ de charges de fonctionnement. Subvention pour charges de service public (SCSP) 2024 : 11,16 M€. Capacité d'autofinancement (CAF) : 12,06 M€ ; trésorerie : 9,447 M€ ; fonds de roulement : 11,57 M€.
Ressources humaines	L'AMUE compte 171,4 équivalents temps plein annuels travaillés (ETPT) pour deux équivalents temps plein (ETP) sous plafond autorisés et 193 ETP hors plafond autorisés ; la masse salariale s'élève à 13,8 M€ (charges de personnel globales : 15,1 M€ - chiffres 2024). Un tiers des effectifs est localisé à Paris et deux-tiers à Montpellier.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (AMUE, futur EPA – fin 2027) Renforcer le rôle des directions numériques des établissements adhérents dans le pilotage des projets de systèmes d'information et la définition de leur architecture.

Recommandation n° 2. (AMUE, futur EPA, SG du MESRE, DGESIP, DGRI – fin 2027) Renforcer le pilotage pluriannuel des offres numériques et formaliser de manière transparente son articulation explicite avec la trajectoire des contributions des adhérents.

Recommandation n° 3. (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Mettre en place un dispositif d'accompagnement spécifique des établissements n'ayant pas la capacité de conduire une approche en coûts globaux, afin de les aider à évaluer les impacts financiers complets de leur engagement dans les offres numériques de l'AMUE.

Recommandation n° 4. (AMUE – fin 2026) : Sécuriser le processus de facturation et de titrage.

Recommandation n° 5. (AMUE – fin 2026) : Renforcer le processus de recouvrement et l'apurement des restes à recouvrer.

Recommandation n° 6. (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Mettre à jour la documentation du contrôle interne budgétaire et comptable et en assurer la mise en œuvre effective sur l'ensemble des activités financières.

Recommandation n° 7. (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Renforcer l'acculturation des services au contrôle interne financier, en s'appuyant sur l'offre de formation de l'AMUE et sur la fonction de contrôle interne.

Recommandation n° 8. (AMUE, futur EPA – fin 2027) Mettre en place une cartographie globale des risques et des plans d'action pour tous les métiers, couvrant l'ensemble des processus sensibles.

Recommandation n° 9. (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Conforter le modèle économique de la centrale d'achats et doter ce service d'indicateurs de performance.

Recommandation n° 10. (AMUE, futur EPA, SG du MESRE, DGESIP, DGRI) : En coopération avec le CINES, le GIP RENATER, le GENCI et la plateforme FUN MOOC, définir un socle commun national des SI de gestion et une trajectoire permettant d'aboutir à la mise en place à horizon 2030 d'un opérateur numérique intégré pour l'ensemble des opérateurs de l'enseignement supérieur et la recherche.

INTRODUCTION

L'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (AMUE) est un groupement d'intérêt public créé en 1992, à compétence nationale et à durée indéterminée, chargé d'organiser la mutualisation entre ses quelque 180 adhérents (universités, écoles, organismes de recherche et autres établissements) et de soutenir la modernisation de leur gestion et de leurs systèmes d'information.

Implantée sur deux sites (à Paris et Montpellier), elle emploie 171,4 équivalents temps plein travaillés pour une masse salariale de 13,8 M€ en 2024. La même année, ses charges de fonctionnement ont atteint 31,83 M€ et ses produits de fonctionnement 43,52 M€, dont 11,16 M€ de subvention pour charges de service public (SCSP).

Opérateur de la politique publique de transformation numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'AMUE propose une offre de services centrée sur les systèmes d'information de gestion dans tous les domaines essentiels de l'enseignement supérieur et de la recherche, la formation des personnels et l'animation des communautés en lien avec les fonctions de gestion administrative de ses adhérents ainsi que de la communauté numérique des établissements. L'agence porte également une centrale d'achats principalement spécialisée dans le domaine du numérique. Elle contribue ainsi à la sécurisation, à la rationalisation et à la modernisation des outils de gestion et de pilotage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dans un contexte de forte pression sur les ressources humaines qualifiées et d'exigences accrues en matière de souveraineté et de sécurité numériques.

Le présent rapport, portant sur les comptes et la gestion de l'AMUE pour les exercices 2020 et suivants, s'attache à analyser la place et le modèle économique de l'agence (première partie), la qualité de sa gouvernance, de sa situation financière et de la gestion de ses ressources humaines (deuxième partie), ainsi que les enjeux financiers, humains et organisationnels de la fusion annoncée avec l'ABES pour l'écosystème numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche (troisième partie).

1 UN ACTEUR INNOVANT DE MUTUALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Le groupement d'intérêt public (GIP), dénommé « *Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche* » (AMUE), créé en 1992, a connu un élargissement progressif de ses missions et de sa base d'adhérents. Initialement centré sur la conception d'applications de gestion, le rôle du GIP a évolué pour devenir celui d'une agence nationale de mutualisation et de soutien au pilotage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

1.1 Un groupement aux missions progressivement élargies, désormais stabilisé

Créé en 1992 sous la forme du « *Groupe pour l'informatique de gestion des universités et des établissements* » (GIGUE), le groupement d'intérêt public s'est d'abord vu confier une mission centrée sur la conception, le déploiement et la maintenance d'applications de gestion, assortie de la formation de leurs utilisateurs et de l'accompagnement de l'évolution réglementaire et technique.

Sa transformation, intervenue en 1997, en « *Agence de modernisation des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche* » a marqué un premier élargissement des missions du GIP, en en faisant un opérateur de services plus global pour la modernisation de la gestion (applications, formations, études, expertise et conseil), dans une logique d'amélioration de la qualité de gestion et de diffusion de savoir-faire de gestion modernes.

À partir de 2002, puis de 2007, son repositionnement comme « *Agence de mutualisation des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche* » a consacré une logique de coopération structurée entre établissements : l'objet du groupement s'est déplacé vers l'organisation de la mutualisation, le support aux actions communes, la mise à disposition d'outils de gestion et de pilotage et l'appui aux projets de changement des établissements, tout en intégrant explicitement le rôle du GIP dans la construction et l'urbanisation des systèmes d'information et dans la mise à disposition d'une offre logicielle plurielle adaptée à la diversité des établissements.

Les textes de 2013 et de 2014 ont conféré au GIP une durée indéterminée (confirmée en 2016²) et une compétence nationale, tout en lui assignant la mission de participer à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et à la coopération internationale. Le périmètre des missions de l'AMUE, depuis lors stabilisé, articule mutualisation nationale, appui aux systèmes d'information, accompagnement du pilotage, formation des personnels et participation aux dynamiques européennes et internationales.

² Cf. l'annexe n° 4 sur l'évolution juridique, missions et composition du GIP.

Parallèlement, la composition du groupement s'est progressivement étendue. Elle est passée d'un noyau initial principalement universitaire à une communauté de membres diversifiée (constitué d'universités, écoles, instituts de formation). Le nombre d'établissements adhérents est passé d'une centaine au début des années 1990 à plus de 160 dans les années 2010, avant de se stabiliser à un niveau élevé (entre 166 et 178 membres selon les années). Cette évolution de la base d'adhérents, conjuguée à l'élargissement de l'objet et à la pérennisation de la durée du GIP, traduit un mouvement continu de montée en puissance, s'agissant tant des missions que de la composition du groupement.

Il ressort de cet ensemble d'éléments que, parti d'un rôle centré sur la conception et la maintenance d'applications de gestion pour un noyau majoritairement universitaire, le GIP s'est progressivement transformé en agence de services, de mutualisation et de soutien au pilotage, contribuant à la construction des systèmes d'information et à l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette trajectoire fait de l'AMUE un élément important de modernisation, de mutualisation et de pilotage au service de la communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche, appuyé sur une gouvernance collégiale associant l'ensemble des membres du groupement.

1.2 Une gouvernance encadrée par la convention constitutive du GIP AMUE

La gouvernance de l'AMUE repose sur un groupement d'intérêt public (GIP) structuré autour d'une assemblée générale des adhérents, d'un conseil d'administration resserré et d'une direction exécutive, complétés par de nombreux comités stratégiques et métiers.

Les instances de gouvernance de l'AMUE sont l'assemblée générale et le conseil d'administration, telles que définies par la convention constitutive approuvée et modifiée par arrêtés ministériels et avis successifs.

L'agence est dirigée par un directeur nommé par le conseil d'administration pour un mandat déterminé³ et renouvelable, qui assure la mise en œuvre opérationnelle des orientations⁴.

L'assemblée générale regroupe l'ensemble des représentants désignés par les établissements adhérents (État, universités, établissements publics expérimentaux, communautés d'universités et établissements (Comue), organismes de recherche, autres établissements d'enseignement supérieur). Elle est présidée par le président du conseil d'administration et exerce notamment des compétences de validation des comptes, de fixation des contributions et de modification de la convention constitutive.

³ De quatre ans selon l'article XVI de la convention constitutive du GIP.

⁴ Stéphane Athanase a été nommé directeur du GIP AMUE par le conseil d'administration le 4 décembre 2013, pour un mandat de quatre ans, renouvelable, et a finalement exercé ces fonctions environ neuf années, jusqu'à son départ début 2023. Simon Larger a été choisi par le conseil d'administration pour lui succéder et est devenu directeur de l'AMUE à compter du 1^{er} mars 2023, pour un mandat de trois ans, renouvelé en mars 2026.

Le conseil d'administration comprend 18 membres, dont 15 représentants des établissements adhérents (universités et organismes de recherche), ainsi que deux représentants du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le président de France Universités, comme membres de droit. Il définit les orientations, approuve le budget et les comptes, fixe les contributions, adopte le programme annuel d'activités, élit son président et nomme (et révoque) le directeur du groupement.

L'État contribue de manière significative au financement de l'Agence, à hauteur d'environ un tiers du budget total selon les exercices et, comme indiqué *supra*, est représenté au conseil d'administration, ce qui offre la garantie d'un pilotage partagé entre adhérents et tutelle.

De la même façon, la présence du président de France Universités au conseil d'administration, comme membre de droit⁵, consacre le rôle de la conférence des présidents dans la gouvernance de l'agence.

La gouvernance est complétée par des comités permanents : comité AMUE stratégique et de programmation, comité de formation continue, comité des relations adhérents, comités de pilotage, clubs utilisateurs. Ces instances préparent les décisions stratégiques, arbitrent les projets, co-construisent l'offre (solutions, formations) et assurent une forte association des établissements aux choix fonctionnels, métiers et techniques. Des groupes de travail sont par ailleurs constitués aux mêmes fins, en tant que de besoin.

Cette organisation confère à l'AMUE une gouvernance à la fois institutionnellement encadrée et largement partenariale, articulant pilotage stratégique, rôle de l'État et des conférences, et co-construction continue avec les établissements adhérents.

L'association des vice-présidents du numérique, comme celle des directions des systèmes d'information des établissements adhérents de l'AMUE, soulignent toutefois que cette architecture de gouvernance demeure encore peu lisible et insuffisamment représentative des acteurs du numérique. Elles font notamment valoir que des assemblées générales réunissant jusqu'à 200 participants ne favorisent pas de véritables échanges stratégiques sur les systèmes d'information et que l'organigramme ne permet pas d'identifier facilement les interlocuteurs, ce qui nuit à la compréhension mutuelle entre l'AMUE et les établissements.

1.3 Une organisation interne structurée autour de pôles de services et de fonctions supports

L'organisation interne de l'AMUE repose sur une répartition claire des responsabilités.

Sous l'autorité du directeur, le comité de direction rassemble notamment la cheffe de cabinet, le directeur général des services (DGS)⁶, les directeurs des grands départements de

⁵ Article XIV de la convention constitutive du GIP AMUE.

⁶ Le DGS de l'AMUE exerce une autorité hiérarchique directe sur une partie des activités de support (gestions administrative, financière, RH et pilotage) qu'il coordonne dans une logique transversale. En revanche il n'a pas d'autorité hiérarchique sur l'ensemble des directions opérationnelles (par exemple le DSSE, la direction des offres logicielles ou le DDAC), qui restent pilotées au quotidien par leurs propres responsables, sous la responsabilité du directeur de l'AMUE.

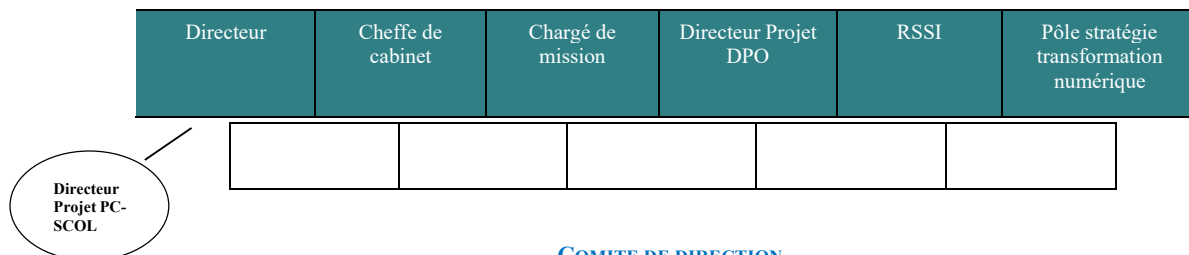
production - département « *Développement et accompagnement des compétences* » (DDAC), département « *Solutions services pour les établissements* » (DSSE), département « *Relations établissements et marketing* » (DREM) - ainsi que l'agent comptable et la responsable de la communication.

L'organisation interne comprend des pôles et départements de production (développement de l'offre de formation, accompagnement des compétences, solutions applicatives pour les établissements, projets clés comme PC-SCOL - cf. *infra*) et des services supports (finances, ressources humaines, aide au pilotage, affaires juridiques et marchés publics, immobilier et logistique, systèmes d'information internes), ainsi qu'un pôle dédié à la stratégie et à la transformation numérique.

Une agence comptable internalisée assure, au sein du GIP, les fonctions comptables et le service facturier, avec un organigramme fonctionnel nominatif détaillant les délégations de signature, les profils applicatifs et la répartition des tâches et des contrôles sur l'ensemble des processus de dépenses, de recettes, de trésorerie et de clôture.

Cette structuration favorise une organisation cohérente, en articulant la coordination entre instances de pilotage, unités de production et fonctions supports.

Organigramme n° 1 : l'organisation de l'AMUE en 2025



COMITE DE DIRECTION

Directeur Département Développement et Accompagnement des Compétences (DDAC)	Directeur Département Solutions & Services (DSSE)	Département Relations Établissements et Marketing (DREM)	Directeur général des services	Directrice Service Communication	Directeur Pôle Stratégie et Transformation Numérique (PSTN)	Agent comptable
Directrice adjointe Accompagnement Formation Centrale d'achats Appui à la gestion du département	Directrice adjointe Pôle : Qualité, Mode Service, Plateforme de Service, SI, Formation et vie de l'étudiant, Finances, RH, Santé et sécurité	Relations établissements et marketing Gestion relation clients	Services immobilier, logistique et développement durable, informatique, des affaires juridiques, finances et qualité, des RH, de l'aide au pilotage Contrôle interne			Agence comptable Service facturier

Source : Cour des comptes, d'après les éléments fournis par l'AMUE. L'organigramme a été simplifié.

1.4 Une offre de services diversifiée

L'AMUE propose une offre numérique large (systèmes d'information de gestion, services collaboratifs, dématérialisation, archivage, intelligence artificielle émergente), une offre de formation structurée (portant sur les métiers, les outils et la conduite du changement), une centrale d'achats permettant de mutualiser les procédures et les coûts. Elle assure également l'animation de la communauté numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche par le canal de séminaires, groupes de travail et réseaux de pairs.

1.4.1 Un large éventail de systèmes d'information de gestion

Une large part de l'activité de l'AMUE et de ses ressources est consacrée aux systèmes d'information de gestion, qui structurent le cœur de son intervention au service des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Selon les rapports d'activité récents de l'agence, l'offre numérique, au sens large des systèmes d'information (SI) et services associés, représente autour des trois-quarts de son budget : 75,3 % en 2021, 75,3 % en 2022 (26,6 M€ sur 35,4 M€ de budget) et 78,7 % en 2024 (soit environ 28,8 M€ sur un budget de 36,5 M€). Cette proportion témoigne du rôle central de la mutualisation des solutions informatiques dans la stratégie de l'AMUE.

1.4.1.1 Les principales offres numériques de l'AMUE pour les métiers de l'enseignement supérieur et la recherche

L'offre de services numériques de l'AMUE correspond à l'axe « *systèmes d'information* » de l'Agence, qui regroupe la conception, l'urbanisation, l'hébergement et l'exploitation des solutions de gestion (SIFAC, SIHAM, Pégase, Sigma, SiROCCO, Sinaps, Syncro, Dialog, HARPEGE, APOGEE, etc.), ainsi que les services associés (sécurité, interopérabilité, centre de services, accompagnement). Ainsi que cela ressort du tableau ci-dessous, l'AMUE propose dans son catalogue des offres de gestion et de pilotage couvrant les domaines majeurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Tableau n° 1 : les principaux développements SI de l'AMUE

Offre / outil	Domaine principal	Public cible dans l'ESR	Type / mode d'hébergement	Fonctionnalités clés	Ordre de grandeur de diffusion
Sifac / ESR Mission	Finances & pilotage	Directions générales, services financiers, agences comptables	Logiciel de gestion financière en mode mutualisé (SaaS)	Budgets, exécution financière, comptabilité générale et analytique, dématérialisation des flux, <i>reporting</i> pour le pilotage	Déploiement progressif par vagues jusqu'en 2028 ; sites pilotes et principaux organismes (Inserm, Inraé) en cours d'intégration
SINAPS / SiROCCO	Pilotage décisionnel & gouvernance de la donnée	Équipes gouvernance, DAF, DRH, DSI	Socle de référentiels + système décisionnel mutualisé	Référentiels fiabilisés, tableaux de bord, indicateurs, analyse décisionnelle, vision consolidée établissement	En montée en charge depuis 2022 ; cotisation modulée selon catégorie budgétaire (8 000 à > 20 000 €/an)

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

Offre / outil	Domaine principal	Public cible dans l'ESR	Type / mode d'hébergement	Fonctionnalités clés	Ordre de grandeur de diffusion
Siham / Siham PMS	Ressources humaines	Services RH, directions d'établissement	SIRH mutualisé hébergé ; SIHAM PMS en cours de construction (déploiement à partir de 2027)	Gestion administrative, paie, carrière, suivi des agents, référentiels RH communs, automatisation des processus	Siham : plusieurs établissements ; contrôle de paie, généralisé à 17 sites en 2024 ; Siham PMS en trajectoire de construction, déploiement à partir de 2027
Pégase / FCA Manager	Scolarité & formation	Services de scolarité, services de formation, pilotage pédagogique	Solution nationale mutualisée de nouvelle génération, mode service	Gestion de l'offre de formation, maquettes, parcours, inscriptions, notes, suivi Alumni, formation continue et alternance	26 établissements en production (octobre 2025), 54 en déploiement, 25 à 30 supplémentaires d'ici 2027
Sinchro / Dialog / Sipres	Recherche & pilotage de la recherche	Directions de la recherche, laboratoires, services recherche	Logiciels SI recherche mutualisés (Sipres en lancement)	Gestion des feuilles de temps (Sinchro), dialogue de gestion & allocations de moyens (Dialog), gestion transversale des appels à projets (Sipres ex-CapLab)	Dialog : > 2 000 unités de recherche utilisatrices (2024) ; Sinchro : compatibilité Horizon Europe ; Sipres en incubation
SIPI	Immobilier	Services patrimoine, directions générales	Accord-cadre national encadrant des solutions du marché (Planon, Stonal, Sopra Steria)	Référentiels & occupations, maintenance & énergies, opérations & services aux occupants, interopérabilité renforcée avec SI financiers/RH	Bilan à mi-parcours depuis 2024 en lien avec intégration dans SIROCCO et travaux sur la donnée immobilière et le bilan GES
EvRP	Santé & sécurité au travail	Services RH, prévention, médecine de prévention	Application métier dédiée SST, co-pilotée avec le CNRS	Évaluation des risques professionnels, production du DUER, plans d'action, suivi réglementaire et indicateurs SST	Déployée dans une trentaine d'établissements de l'ESR, communauté active de correspondants hygiène-sécurité
Sigma	Archivage électronique mutualisé	Services archives, services juridiques, DSI, pilotes SI métiers	Servie d'archivage électronique mutualisé s'appuyant sur l'infrastructure du CINES	Gestion des archives, conservation réglementaire, sécurisation des fonds documentaires, traçabilité	Service testé puis homologué fin 2025, ouverture en production début 2026, montée en charge par vagues à partir des flux Apogée et Harpège puis généralisation aux autres SI AMUE (Sifac, Siham, etc.)
Démarches Simplifiées	Dématérialisation transverse	Services administratifs, services scolarité, RH	Plateforme web de génération de démarches en ligne	Création de formulaires, dépôt et suivi de dossiers, instruction dématérialisée, simplification des circuits papier	Déploiement selon les besoins des établissements et les cas d'usage identifiés
Offre formation & accompagnement	Transverse	Référents SI, métiers, équipes projet	Formations, accompagnement et support aux solutions	Prise en main des outils, accompagnement à la mise en accessibilité numérique (RGAA), support structuré via centre de services	Animation de communautés, webinaires, LabU thématiques, ateliers régionaux sur les SI métiers

Source : Cour des comptes d'après AMUE

ESUP-Portail, partenaire *open source*⁷ de l'AMUE

ESUP-Portail est le partenaire stratégique *open source* de l'AMUE pour les systèmes d'information de l'ESR. Ce consortium, regroupant plus de 70 établissements d'enseignement supérieur et de recherche, développe et maintient des solutions libres comme les portails *web*, les environnements numériques de travail (ENT), la messagerie mutualisée et les outils collaboratifs (calendriers partagés, gestion de documents).

Les solutions ESUP s'intègrent directement aux principaux logiciels de l'AMUE : Pégase pour la scolarité, SIFAC pour les finances, Sinaps/SiROCCO pour le pilotage décisionnel et PARTAGE pour le travail collaboratif. Elles utilisent des interfaces de programmation d'application (API)⁸ ouvertes et des standards communs, évitant les silos et facilitant la saisie unique des données.

ESUP-Portail comble aussi les domaines fonctionnels non couverts par l'offre de l'AMUE. Alors que l'agence se concentre sur les systèmes d'information métiers (gestion financière, RH, scolarité), ESUP développe le socle numérique transversal : portails d'accès unifiés, outils collaboratifs, authentification avancée, gestion électronique des documents, gestion des stages et applications mobiles. Ces solutions *open source*, déployées en mode service mutualisé, complètent le système PARTAGE et offrent un accès simple aux services pour les utilisateurs finaux.

Depuis 2009, une convention lie les deux entités, régulièrement renouvelée, pour mutualiser les expertises métier et *cloud* de l'AMUE, technique et communautaire d'ESUP. Ce partenariat structuré s'inscrit dans le mouvement de « *cloudification* » (Go2Cloud) des services offerts par l'AMUE, favorise la dématérialisation électronique des documents pour les ressources humaines (RH/GED) et prépare la mise en place d'un SI unifié et souverain sous l'égide du nouvel établissement public qui va résulter de la fusion de l'AMUE et de l'ABES.

Les principaux systèmes d'information (SI) déployés par l'AMUE sont présentés ci-après (une présentation plus détaillée figure dans l'annexe n° 5).

1. Pilotage par la donnée : Sinaps et SiROCCO

Dans le domaine du pilotage, deux solutions occupent une place centrale : Sinaps, socle de gestion des données de référence, et SiROCCO, système d'information décisionnel communautaire. Sinaps a été conçu pour sécuriser et organiser les référentiels de structures, de personnes et de tiers, afin de fiabiliser les données échangées entre les applications de gestion et de renforcer l'interopérabilité du système d'information des établissements. SiROCCO agrège ces données dans un entrepôt décisionnel mutualisé et fournit des tableaux de bord et indicateurs partagés, dans une logique de « *commun numérique* » ouvert à la communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'articulation entre Sinaps et SiROCCO a pour objet de mettre les établissements en capacité de structurer une chaîne complète de valeur de la donnée, depuis la maîtrise des référentiels jusqu'au pilotage stratégique. Sinaps V2, lancée en 2023, a étendu le périmètre au-delà des référentiels de structures et de personnes en intégrant les tiers (clients, fournisseurs, partenaires, financeurs) et les référentiels locaux, offrant une vision transverse de l'écosystème de l'établissement. Leur modèle de financement mutualisé, intégré aux contributions annuelles de l'AMUE, a été conçu pour lisser dans le temps l'effort d'investissement, les montants étant modulés selon la taille budgétaire des établissements.

⁷ Cf. Annexe n° 2 « Définitions informatiques ».

⁸ Cf. *Ibid.*

2. *Parcours étudiant : Pégase et FCA Manager*

Pour la scolarité et la vie étudiante, l'AMUE propose un couple de solutions couvrant l'ensemble du parcours, du recrutement aux *Alumni* : Pégase, système d'information national de la scolarité, et FCA Manager, outil dédié à la formation continue et à l'alternance. Pégase vise à remplacer les applications historiques de gestion de la scolarité (APOGEE/ROF et Sclarix/SVE) par un outil commun, moderne et interopérable, plaçant l'étudiant au centre et limitant les ressaisies grâce à la saisie unique des informations et à l'utilisation d'API ouvertes.

Le projet Pégase est co-construit avec l'association Cocktail et un réseau d'universités pilotes, dans le cadre d'une gouvernance partagée associant l'AMUE, la DGESIP et les établissements.

L'association Cocktail, partenaire stratégique de l'AMUE

L'association Cocktail est un groupement d'établissements de l'ESR (universités, écoles d'ingénieurs, écoles spécialisées) qui développe depuis de nombreuses années des progiciels modulaires pour la scolarité, les finances, les ressources humaines et la recherche, historiquement complémentaires des solutions de l'AMUE.

Avant 2017, Cocktail et l'AMUE étaient en situation de concurrence sur certains segments, notamment celui des solutions de scolarité, avec Sclarix/SVE pour Cocktail et APOGEE/ROF pour l'AMUE.

La conclusion, le 25 janvier 2017, d'une convention de coopération entre l'AMUE et Cocktail, complétée par un accord-cadre en 2022, a marqué un tournant en organisant la co-construction de systèmes d'information uniques par grands domaines fonctionnels et en harmonisant les conditions d'accès pour l'ensemble des adhérents. Le projet commun de scolarité PC-SCOL (Pégase) illustre ce changement de modèle : porté conjointement par l'AMUE et Cocktail, il vise à remplacer APOGEE/ROF et Sclarix/SVE par une solution nationale mutualisée, moderne et intégrée au reste du SI des établissements, en mettant l'étudiant au centre et en favorisant la dématérialisation des processus et les usages mobiles.

Cocktail et l'AMUE ont ainsi fusionné leurs offres historiques de scolarité dans Pégase/PC-SCOL (progiciel qui, en 2025, était en production dans 26 établissements et en cours de déploiement dans 54 autres et devait être déployé d'ici 2027 dans 25 à 30 établissements supplémentaires). Elles développent ensemble le système SiROCCO d'information décisionnel communautaire, issu d'une démarche collaborative initiée par des établissements co-constructeurs. Ces solutions, nativement interopérables avec les autres briques du SI (Sinaps pour les référentiels, SIFAC pour les finances), doivent contribuer à offrir aux établissements un ensemble cohérent et souverain pour la scolarité et le pilotage.

Pour les adhérents de l'AMUE, la valeur ajoutée de cette coopération est double : d'une part, ils accèdent *via* l'AMUE aux solutions co-construites avec Cocktail (Pégase/PC-SCOL, SiROCCO) sans avoir à arbitrer entre deux offres concurrentes ni à gérer des doublons fonctionnels ; d'autre part, ce partenariat structurant permet de concentrer les investissements de la communauté sur un socle commun partagé, dans une logique de mutualisation optimisée, de recours à des méthodes agiles de développement et de sobriété numérique à l'échelle de l'ESR.

FCA Manager complète ce dispositif pour la formation continue et l'apprentissage, en couvrant la gestion des contrats, des dispositifs de formation et des relations avec les financeurs, dans une logique d'intégration avec les systèmes de scolarité et financiers.

3. *Recherche : Sinchro, Dialog et Sipres*

Dans le domaine de la recherche, l'AMUE a structuré un écosystème de solutions dédié au pilotage des projets et des moyens. Sinchro permet la gestion mutualisée des feuilles de temps pour les projets nationaux et européens, en assurant la valorisation des temps et la conformité aux exigences des financeurs, notamment l'Union européenne dans le cadre du programme Horizon Europe. Dialog, développé en partenariat avec le CNRS, outille le dialogue de gestion avec les unités de recherche et la répartition des moyens humains et financiers entre ces structures. Il était utilisé par plus de 2 000 unités de recherche en 2024.

La solution CapLab, conçue pour assurer un rôle central dans la gestion des projets des laboratoires et des appels à projets des établissements, a été arrêtée sur décision de la direction de l'AMUE en novembre 2024. Face aux pertes financières que générerait le projet, l'AMUE a en effet décidé de concentrer ses ressources sur Sipres, nouveau système d'information

transversal des appels à projets conçu pour l'ensemble des domaines de l'ESR. Après une phase d'incubation en 2025, la première version de Sipres a été réalisée en octobre 2025, avec la programmation ensuite d'une montée en charge progressive et d'une interopérabilité renforcée avec les autres briques SI.

4. *Finances : SIFAC et ESR Mission*

Dans le champ financier, l'offre de l'AMUE repose sur SIFAC+ (évolution de SIFAC en mode service), solution de référence pour la gestion budgétaire et comptable, complétée par SIFAC Dmat (en phase de retrait) et ESR Mission pour la gestion des déplacements professionnels. SIFAC+, opéré en mode service⁹, assure l'hébergement, l'exploitation, le support et la maintenance pour les établissements. Il est prévu de le déployer par vagues dans les établissements jusqu'en 2028.

SIFAC+ permet la dématérialisation complète du flux de dépenses, depuis la demande d'achat jusqu'à la certification, en intégrant la gestion des factures fournisseurs et les échanges avec les autres systèmes (paie, ventes, décisionnel).

5. *Ressources humaines : SIHAM et SIHAM PMS*

Pour les ressources humaines, l'AMUE propose le progiciel SIHAM, solution intégrée de gestion RH et de paie, et SIHAM PMS, nouvelle génération en cours de construction. SIHAM couvre la gestion administrative des agents, la paie et l'intégration continue des évolutions réglementaires. Une offre de service de contrôle de paie a été généralisée à 17 sites en 2024.

Le projet SIHAM PMS vise à moderniser l'architecture du système et à préparer son fonctionnement en mode service, avec une trajectoire de construction jusqu'en 2026 puis de déploiement à partir de 2027. La feuille de route prévoit une automatisation accrue des traitements et une interopérabilité renforcée avec les autres briques SI, afin de permettre un pilotage RH plus intégré.

6. *Immobilier : l'accord-cadre SIPI*

Dans le domaine immobilier, l'AMUE ne propose pas une application unique mais porte un accord-cadre national, dénommé SIPI (système d'information du patrimoine immobilier), qui sélectionne et encadre des solutions du marché pour les universités et organismes de recherche. Construit avec une vingtaine d'établissements, le MESR et l'association ARTIES, SIPI repose sur trois blocs fonctionnels (référentiels et occupations, maintenance et énergie, opérations et services aux occupants). Il se caractérise par une forte exigence d'interopérabilité avec les autres systèmes d'information. L'accord-cadre, qui repose sur trois titulaires présélectionnés, offre un cadre de mise en concurrence simplifié, permettant de mutualiser les coûts, de sécuriser les choix de solution et de constituer un référentiel immobilier fiable.

Depuis 2025, l'AMUE a fait évoluer son positionnement : le nouvel accord-cadre porte désormais sur des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) afin d'accompagner les établissements dans la conception et le déploiement de leur SIPI, plutôt que sur la fourniture directe d'une solution logicielle présélectionnée.

Un bilan à mi-parcours, engagé depuis 2024, doit permettre d'adapter ou de renouveler le dispositif, en lien avec l'intégration de la brique « immobilier » dans le système

⁹ Cf. l'annexe n° 2 « Définitions informatiques ».

d'information décisionnel (SID) communautaire¹⁰ SiROCCO et les travaux sur la donnée immobilière et le bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES).

7. *Santé et sécurité au travail : EvRP*

Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, l'AMUE propose la solution « *évaluation des risques professionnels* » (EvRP), complétée par un ensemble d'actions de formation et d'expertise. Développé en partenariat avec le CNRS, EvRP permet d'identifier, d'évaluer et de suivre les risques professionnels, de produire le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et de piloter les plans d'action de prévention.

L'application gère un référentiel de facteurs de risques, offre une base de connaissances partagée, comporte des tableaux de bord et permet un suivi en temps réel des actions correctives. Déployée dans une trentaine d'établissements, elle s'inscrit dans une communauté active de correspondants hygiène-sécurité et dans une offre d'expertise plus large incluant guides, outils, formations et veille réglementaire.

8. *Archivage électronique : le service Sigma*

L'AMUE structure un système d'archivage électronique mutualisé autour du service Sigma, conçu comme une brique transverse au service de l'ensemble de ses solutions métiers (APOGEE, HARPEGE, SIHAM, SIFAC, etc.). Le service Sigma constitue l'un des développements les plus récents de l'agence. Il a permis d'intégrer l'archivage dans l'offre de l'AMUE, au même titre que les systèmes d'information de formation, de finances ou de ressources humaines, afin d'aider les établissements à sécuriser la conservation probante de leurs données et documents. L'enjeu est à la fois juridique et organisationnel (respect du droit des archives, du règlement général sur la protection des données (RGPD)¹¹, de l'accès aux documents administratifs) et stratégique pour la gouvernance de l'information dans les établissements de l'ESR.

Le projet a été engagé au début des années 2020, en partenariat avec le CINES, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, la section Aurore de l'Association des archivistes français et le réseau des délégués à la protection des données (SupDPO). La trajectoire du projet a été validée en 2021. Sa mise en œuvre a justifié la nomination d'une responsable de l'archivage électronique à l'AMUE. Le contrat quinquennal 2021-2025 a prévu que le service Sigma serait testé puis homologué fin 2025 et que sa production démarrerait début 2026 (en commençant par les flux APOGEE et un versement unique HARPEGE), avant une généralisation par vagues aux autres systèmes de l'AMUE (SIFAC, SIHAM, etc.) au rythme des exigences réglementaires de chaque domaine.

Sigma s'appuie sur l'infrastructure d'archivage du CINES, déjà dimensionnée pour des millions d'objets d'archives électroniques, et s'adresse à la centaine d'établissements adhérents susceptibles de verser à terme leurs données issues des différents systèmes AMUE. Le service comprend un module de collecte et de transformation des données, un environnement de stockage de long terme au CINES et un module de recherche et de consultation à moyen terme, avec pilotage fin des règles de conservation et possibilités de restitution des archives. Il mutualise l'expertise archivistique et technique (sélection des données, production des tableaux de gestion, gestion du cycle de vie et des preuves de conservation), tout en contribuant à réduire

¹⁰ Cf. *Ibid.*.

¹¹ [Règlement général sur la protection des données, règlement \(UE\) 2016/679](#) du 27 avril 2016.

la dette applicative (extinction progressive d'anciens SI comme APOGEE ou HARPEGE) et à soutenir à la fois la mémoire institutionnelle et la sobriété numérique.

Du point de vue des directions des systèmes d'information des établissements adhérents, l'ensemble de ces solutions constitue le cœur du socle de systèmes d'information mutualisés porté par l'agence. Ces directions soulignent qu'elles assument au quotidien la responsabilité de l'intégration, de la sécurité et de la cohérence de ces solutions au sein de systèmes d'information complexes, combinant progiciels, développements internes et logiciels libres couvrant l'ensemble des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Elles estiment que le périmètre fonctionnel effectivement couvert par les offres actuelles de l'AMUE ne correspond pas encore à un socle minimal complet. Elles indiquent que de nombreux établissements doivent encore recourir à des applications complémentaires pour la gestion de fonctions courantes (congrès, temps de travail, réservation de locaux, stages, notamment), ce qui complique l'urbanisation des systèmes d'information et peut réduire les gains attendus de la mutualisation.

Il résulte de cet ensemble d'éléments que les solutions numériques de l'AMUE constituent un portefeuille en expansion, couvrant l'essentiel des besoins de gestion et de pilotage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dans une logique de mutualisation et d'interopérabilité renforcée.

1.4.1.2 Le choix stratégique du développement en mode service

Le « mode service »¹², pour le développement, l'hébergement et l'exploitation des solutions numériques, est au cœur de la stratégie de transformation de l'AMUE.

Depuis 2020, et plus clairement dans le contrat quinquennal 2021-2025, l'AMUE a décidé de passer progressivement d'un modèle de « logiciels installés et gérés dans chaque établissement » à un modèle de « logiciels en mode service », hébergés et exploités de façon mutualisée. Ce choix, qui constitue l'un des axes de la stratégie de l'AMUE, s'est traduit notamment par le programme *Go2Cloud*¹³ et les plans d'action 2022-2024, qui ont défini une trajectoire de « *cloudification* »¹⁴ et prévu le passage en « mode service » des principales solutions proposées par l'agence (Pégase, Caplab, puis SIFAC+ et SIHAM)¹⁵.

Ce changement répond à plusieurs objectifs : réduire la charge de maintenance technique lourde pesant sur les établissements, sécuriser davantage les infrastructures et les données, mieux maîtriser les coûts et limiter la multiplication de *data centers* locaux. Il s'agit aussi de moderniser l'offre logicielle, de garantir un meilleur niveau de service pour tous (y compris les petits établissements) et de faciliter l'intégration avec d'autres solutions uniquement disponibles en *cloud*¹⁶.

¹² Cf. l'annexe n° 2 « Définitions informatiques ».

¹³ AMUE, [Programme AMUE GO TO CLOUD](#).

¹⁴ Cf. l'annexe n° 2 « Définitions informatiques ».

¹⁵ AMUE, [Plan d'action 2023](#).

¹⁶ Dans cette trajectoire, Pégase et CapLab sont conçus dès le départ pour fonctionner en mode service, tandis que SIHAM PMS est déjà exploité ainsi dans plusieurs établissements, et que SIFAC (SIFAC+) et le « cœur RH » de SIHAM basculent progressivement selon des vagues planifiées jusqu'en 2026. Parallèlement, les anciens

Dans ce cadre, l'AMUE renforce son rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) : elle accompagne les établissements pour préciser les besoins, préparer les migrations (par exemple d'APOGEE vers Pégase ou de SIFAC vers SIFAC+), organiser la reprise des données et la conduite du changement. Sur certains projets (comme le « SI décisionnel communautaire »¹⁷), des établissements sont associés à la conception et aux tests. L'AMUE reprend ensuite leurs contributions pour les industrialiser et les intégrer dans une version standard partagée par l'ensemble de la communauté.

Le « mode service » permet ainsi de passer progressivement de la logique d'un développement « sur mesure », établissement par établissement, à une logique de « produit mutualisé », avec des feuilles de route communes, une priorisation collective des évolutions et une limitation des spécificités locales. Avec la « *cloudification* », il constitue un levier central de modernisation de l'offre numérique mutualisée de l'AMUE et de rationalisation des moyens techniques des établissements.

1.4.1.3 Le projet d'intelligence artificielle au service de l'enseignement supérieur et de la recherche

L'AMUE porte un projet d'intelligence artificielle (IA) « *généraliste souveraine* » pour l'enseignement supérieur et la recherche, articulé avec une stratégie plus large d'acculturation et d'identification de cas d'usage dans les établissements.

En effet, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a confié le 13 mai 2025 à l'AMUE la mission de définir une solution d'IA générative « *souveraine, sécurisée et responsable* » pour l'enseignement supérieur et la recherche. Le ministère a indiqué le 13 juin 2025, par communiqué de presse¹⁸, que « *Le MESR et l'AMUE [avaient lancé] un partenariat d'innovation¹⁹ avec Mistral pour un agent conversationnel au service des universités* ».

Le partenariat conclu à ce titre entre l'AMUE et la société Mistral AI, sous la forme d'un bon de commande à l'UGAP, a pour objet de concevoir puis acquérir un agent conversationnel et un service d'IA générative spécifiquement adaptés à l'enseignement supérieur et à la recherche. L'objectif est de sécuriser les usages, protéger les données sensibles, limiter l'empreinte carbone et garantir la souveraineté technologique, en cohérence avec les orientations nationales.

systèmes (APOGEE, ROF, HARGEGE) ne sont pas transformés en mode service car ils sont destinés à être remplacés par Pégase et SIHAM.

¹⁷ Cf. Annexe n° 2 « Définitions informatiques ».

¹⁸ <https://www.aefinfo.fr/depeche/733026-ia-21-etablissements-pilotes-vont-experimenter-un-partenariat-d-innovation-avec-mistral-lance-par-le-mesr-et-l-AMUE>

¹⁹ Catégorie spécifique de marché public, prévue aux articles L. 2172-3 (« *Le partenariat d'innovation est un marché qui a pour objet la recherche et le développement de produits, services ou travaux innovants ainsi que l'acquisition ultérieure des produits, services ou travaux en résultant et qui répondent à un besoin ne pouvant être satisfait par l'acquisition de produits, services ou travaux déjà disponibles sur le marché.* ») et R. 2172-20 à R. 2172-32 du code de la commande publique.

À la fin du mois de janvier 2026, l'AMUE a ouvert un service d'expérimentation d'accès à une IA générative souveraine, développée avec Mistral et opérée sur les *datacenters* de l'ESR, pour tous les établissements adhérents volontaires²⁰.

Ce service permettra de tester des cas d'usage dans un environnement maîtrisé *via* une plateforme prête à l'emploi (« *Le Chat Pro* ») et un accès avec interface de programmation d'application (API)²¹ au modèle *Medium3*²² pour développer des assistants, automatisations et *chatbots* contextualisés.

En outre, une expérimentation POC²³ « *Formation Vie Étudiante* », lancée en 2025 pour 18 mois, vise à développer un outil utilisant l'IA générative pour simplifier et personnaliser l'accès des étudiants aux informations sur leur formation et la vie étudiante. L'objectif est d'utiliser l'IA pour améliorer les services aux étudiants tout en restant dans un cadre public, souverain et régulé²⁴.

Par ailleurs, l'AMUE a produit un tableau d'environ 80 cas d'usage de l'IA dans les établissements, afin d'aider ces derniers à identifier des applications concrètes (gestion, pédagogie, vie étudiante, etc.). Ces fiches détaillent tâches, prompts, types de données mobilisées et précautions liées à la sensibilité des données, pour favoriser une intégration opérationnelle et sécurisée.

L'AMUE organise aussi des cycles de webconférences (« *Les RDV de l'AMUE* ») consacrées à l'IA, portant sur la stratégie nationale, les usages pédagogiques, l'éthique, la protection des données et les pratiques responsables. En outre, des numéros de la « collection numérique » sont dédiés à l'intelligence artificielle et à la transition numérique, pour accompagner la gouvernance et mutualiser les bonnes pratiques dans le supérieur.

L'AMUE entend se positionner ainsi comme un acteur de premier plan pour le déploiement, dans un cadre public souverain, des usages de l'IA générative au service des établissements, en combinant expérimentation concrète, sécurisation des environnements et accompagnement des communautés.

1.4.2 L'offre de formation

L'AMUE soutient ses membres dans l'amélioration de la qualité de leur gestion et la réalisation de leurs missions, notamment par des dispositifs de formation nombreux, variés et conçus en réponse aux besoins exprimés par les établissements.

²⁰ « [Une IA souveraine pour ESR](#) », AMUE.

²¹ Cf. l'annexe n° 2 « *Définitions informatiques* ».

²² Modèle de langage avancé développé par Mistral AI, conçu pour offrir des performances de haut niveau à un coût et avec une empreinte d'infrastructure fortement maîtrisés.

²³ Une expérimentation POC (pour *Proof of Concept*, ou « preuve de concept ») est un test limité dans le temps et dans son périmètre, qui a pour objet de vérifier qu'une idée, une technologie ou une solution est réellement faisable avant de la déployer plus largement.

²⁴ <https://www.aefinfo.fr/depeche/727263-l-AMUE-experimente-une-ia-generative-pour-ameliorer-l-acces-a-l-information-des-etudiants>

L'offre de formation de l'agence comprend environ 230 modules. Elle est organisée autour de deux grands domaines complémentaires : d'une part, les formations dédiées aux systèmes d'information diffusés par l'agence, qui accompagnent l'appropriation et l'utilisation opérationnelle de ces solutions et représentent environ un tiers de l'activité et, d'autre part, les formations métiers, majoritaires, visant le développement des compétences des fonctions supports et d'appui, par exemple sur les enjeux de la recherche (portage des appels à projets) ou des politiques de vie étudiante et de réussite des étudiants.

Cette offre est co-construite avec les établissements adhérents et l'ensemble des acteurs de l'ESR, notamment au sein du comité de formation continue de l'AMUE (CFCA), dont les séances sont préparées par des groupes de travail thématiques. Elle s'appuie sur une communauté d'environ 160 formateurs et concepteurs issus des établissements, que l'agence anime tout au long de l'année, en particulier à l'occasion d'un « *forum des formateurs* », temps de partage de pratiques et de cohésion.

Les formations, en particulier les formations métiers, sont élaborées en étroite concertation avec les experts des établissements et les associations professionnelles. Les objectifs pédagogiques sont co-définis avec les adhérents, les contenus sont rédigés par des professionnels en poste qui interviennent fréquemment comme formateurs, ce qui garantit un ancrage fort dans les pratiques de terrain. Trois ingénieurs pédagogiques assurent la qualité du processus d'ingénierie de formation, coordonnent la formation des formateurs et contribuent à professionnaliser les dispositifs et les modalités d'animation.

L'AMUE a par ailleurs développé un dispositif mixte combinant formation « en présentiel » (70 %) et formations à distance (30 %), qui permet d'articuler efficacité pédagogique, accessibilité renforcée, notamment pour les petits établissements et les territoires ultramarins, et responsabilité environnementale. Une partie des stagiaires réaffirme son attachement au format dit « présentiel ». Cependant, malgré des taux de suivi et d'achèvement parfois moindres, les formations à distance permettent à de nouveaux publics d'accéder à l'offre de l'AMUE.

L'activité de formation connaît également une montée en puissance des dispositifs collectifs, conçus pour répondre à des besoins partagés et renforcer des compétences communes. L'agence propose ainsi un nombre croissant de formations organisées en « intra-établissement », à la demande des établissements, tandis que plusieurs sessions inter-établissements sont organisées, principalement à Paris, avec des expérimentations en région afin de concilier proximité des publics, mutualisation des pratiques et optimisation des coûts de déplacement.

Des pistes d'évolution portent sur le développement de formations certifiantes et le renforcement de parcours structurés, afin de mieux valoriser les compétences acquises et de les inscrire dans des trajectoires professionnelles lisibles pour les agents comme pour les établissements.

Entre 2021 et 2024, la participation aux formations proposées par l'AMUE a globalement progressé. Le nombre d'agents formés augmente, les demandes de formation sont en hausse continue et les taux de réalisation se sont nettement améliorés en 2022 et 2023, avant de reculer en 2024. Les dépenses de formation ont diminué entre 2021 et 2023, notamment en lien avec la prise en charge de la plateforme Percipio, puis ont progressé en 2024 une fois ce coût exceptionnel neutralisé. Le volume de jours de formation a suivi une dynamique similaire, avec un pic en 2022, une baisse en 2023 puis un redressement en 2024. La moyenne annuelle

s'établit à environ 371 jours de formation. Le recours au compte personnel de formation demeure marginal.

L'activité de formation, autofinancée, contribue ainsi à la soutenabilité du modèle économique de l'AMUE. Elle constitue un levier de la montée en compétences des agents et de l'amélioration de la qualité de la gestion des établissements.

1.4.3 La centrale d'achats

L'AMUE propose également à ses adhérents l'accès à des accords-cadres et des marchés qui lui permettent d'offrir une réponse rapide, économique et mutualisée à des besoins communs.

1.4.3.1 Un cadre juridique sécurisé et un périmètre ciblé sur les besoins de l'enseignement supérieur et de la recherche

La centrale d'achats de l'AMUE est un dispositif mutualisé au service des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, réservé aux membres du GIP.

Créée en 2006, elle est née du besoin de sécuriser la certification des comptes des universités accédant aux responsabilités et compétences élargies, puis s'est progressivement étendue à d'autres besoins essentiels. Elle vise à répondre à des besoins spécifiques de l'ESR, sans se substituer aux autres centrales d'achats publiques existantes.

La centrale d'achats ne dispose pas d'un statut juridique autonome mais s'appuie sur la structure du GIP AMUE. La convention constitutive du groupement a été modifiée en 2006 pour intégrer cette mission et prévoir la soumission volontaire de l'agence au code des marchés publics.

L'expression des besoins se fait en co-construction avec les adhérents, au sein de groupes de travail, y compris pour la définition de la stratégie d'achat.

Au sein de l'AMUE, le périmètre de la centrale d'achats et des accords-cadres passés est réparti entre les deux acheteuses du groupement, depuis l'expression du besoin jusqu'au terme d'exécution du contrat. Leur travail comprend le montage complet des dossiers de consultation des entreprises (DCE), sur la base d'une analyse de marché et de l'expertise métier, la conduite de la procédure, puis le suivi et l'animation de la communauté (adhérents et titulaires), y compris la production de tous les actes d'exécution (avenants, décisions unilatérales).

Au-delà de la passation des accords-cadres, la centrale d'achats joue un rôle d'animation de la communauté des acheteurs de l'ESR. Elle s'appuie pour cela sur une liste de diffusion réunissant environ 600 membres, sur des webinaires thématiques, des « salles ouvertes »²⁵ et des réunions de suivi avec les titulaires et les établissements. Cette proximité opérationnelle,

²⁵ Désignent des créneaux de visioconférence ou de réunion (à distance ou en présentiel) mis à disposition des établissements pour poser des questions, échanger avec une équipe projet ou de formation et obtenir un appui personnalisé.

appuyée sur des réseaux professionnels comme l'Association des acheteurs du supérieur (ADASUP), constitue un facteur important de diffusion des bonnes pratiques et de sécurisation des achats dans les établissements.

1.4.3.2 Une gouvernance adossée à l'organisation de l'AMUE

La centrale d'achats est portée, au sein de l'AMUE, par le département « *Développement et accompagnement des compétences* » (DDAC) pour l'expression des besoins, la définition des stratégies d'achat et le pilotage des accords-cadres, en lien étroit avec le service des affaires juridiques (SAJ), responsable de la sécurisation juridique des procédures. La gouvernance de l'ensemble s'inscrit dans le cadre du « *Règlement intérieur financier et achats* » (RIFA), qui prévoit notamment une commission consultative des marchés (CCM).

1.4.3.3 Un portefeuille d'accords-cadres couvrant les fonctions clés des établissements

Les accords-cadres sont centrés sur des besoins spécifiques de l'enseignement supérieur et de la recherche, identifiés avec les adhérents. Le comité des achats contribue à mieux calibrer les besoins et les stratégies.

L'accès aux accords-cadres permet aux établissements adhérents de bénéficier de procédures sécurisées, de conditions négociées et d'un important gain de temps et d'expertise.

Les onze accords-cadres portés par la centrale d'achats de l'AMUE couvrent des domaines clés pour les établissements, tels que le patrimoine immobilier, le matériel informatique, les systèmes d'information financiers et de ressources humaines, l'infogérance, les services *cloud* et l'instrumentation scientifique. Ce sont les suivants :

- « *Dévolution du patrimoine immobilier* », pour la réalisation des actes de transfert des biens immobiliers de l'État vers les établissements ;
- « *MatInfo* » (matériel informatique), pour l'acquisition de matériels informatiques et les prestations de services associées, en groupement de commandes avec plusieurs organismes de recherche ;
- « *ESR Mission* », pour la mise en place d'un processus dématérialisé de gestion des missions ;
- « *Instrumentation scientifique* », portant sur l'acquisition, la mise en service et la formation à l'utilisation d'instruments scientifiques ;
- « *Certification des comptes des établissements ESR et missions connexes* » ;
- « *Architecture d'entreprise (BPA)* », outil de description et d'analyse des processus métiers et d'urbanisation du système d'information ;
- « *SIPI – offre logicielle de SI patrimoine immobilier* », solution de gestion du patrimoine immobilier avec prestations de maintenance et d'accompagnement ;
- « *Infogérance* » et « *Services cloud* », pour l'hébergement et l'exploitation des infrastructures et applications, avec engagements de niveaux de service, de sécurité, de réversibilité et d'accompagnement à la transformation vers le *cloud* ;
- « *SIFAC / SIFAC Démat* », pour la tierce maintenance applicative, l'assistance au déploiement, l'administration et l'acquisition/maintenance des licences SAP ;

- « *SIHAM* », pour la tierce maintenance et le déploiement de la solution de gestion dématérialisée des ressources humaines et des missions.

MatInfo – Un important accord-cadre pour l'acquisition de matériel informatiques²⁶

MatInfo est l'un des deux principaux accords-cadres de la centrale d'achats de l'AMUE, dédié à l'acquisition de matériels informatiques et de prestations associées pour l'enseignement supérieur et la recherche. Il est mis en œuvre dans le cadre d'un groupement de commandes coordonné par l'AMUE avec plusieurs EPST (CNRS, Inserm, INRAE, INRIA, IRD), permettant de mutualiser les achats informatiques au bénéfice de plus de 250 établissements.

Plusieurs générations de MatInfo se sont succédé (MatInfo 1 à 6). MatInfo 5 et 6 concentrent les enjeux opérationnels actuels.

L'accord-cadre MatInfo 5 a été mis en œuvre sur la période 2021-2025 (son exécution a pris fin le 30 juin 2025). Il a représenté un volume prévisionnel d'environ 800 millions d'euros sur sa durée et un montant annuel estimatif d'environ 195 millions d'euros HT. Il s'agit d'un accord alloti et multi-attributaires, structuré en lots comportant plusieurs titulaires par lot et permettant donc une concurrence effective. L'accord-cadre MatInfo 6 a débuté le 1^{er} octobre 2025 pour une durée de deux ans, reconductible deux fois un an (il est donc susceptible de courir jusqu'au 30 septembre 2029). L'objectif est de générer environ 200 millions d'euros de gains achats, du fait de baisses de prix allant jusqu'à 35 % sur certains segments.

L'accord-cadre MatInfo 5 était fondé sur le principe d'une participation au chiffre d'affaires, modèle unique parmi les accords-cadres de la centrale d'achats. Cette participation finance un pilotage renforcé : analyses de marché approfondies, déplacements fournisseurs, assistance à maîtrise d'ouvrage et *benchmark*. MatInfo 6 intègre des orientations renforcées en écoconception, efficacité énergétique et adaptation aux évolutions technologiques (*virtualisation, cloud, sécurité*).

Le dispositif fonctionne selon une logique de co-construction des besoins avec les adhérents *via* des groupes de travail, de mutualisation des achats pour bénéficier de prix négociés, et de suivi continu de la performance. Une communauté de 600 membres environ anime webinaires, retours d'expérience et échanges de bonnes pratiques *via* des réseaux comme RESINFO ou ADASUP.

MatInfo permet ainsi de générer des économies d'échelle (réduction des coûts unitaires), de simplifier les procédures d'achat comparé aux démarches isolées, de sécuriser juridiquement les acquisitions et d'harmoniser progressivement les parcs informatiques.

* * *

MatInfo est un accord déterminant pour la centrale d'achats. Son succès démontre l'intérêt de modèles de financement adossés aux volumes d'achats pour sécuriser et optimiser les accords les plus essentiels de l'ESR. Toutefois, le modèle de financement de MatInfo, fondé sur une participation assise sur le chiffre d'affaires des titulaires, a été remis en cause par la jurisprudence (CAA Paris, 18 nov. 2016, n° 16PA02766, Société LFB Biomédicaments), qui considère qu'une telle contribution, lorsqu'elle sert à financer le fonctionnement du groupement ou le pilotage de l'accord-cadre, est dépourvue de lien suffisant avec l'objet du marché et ne peut légalement être imposée aux titulaires.

Cette remise en cause a résulté des dispositions de l'ancien article 5 du code des marchés publics alors en vigueur, qui imposait que les marchés « *aient pour objet exclusif de répondre aux besoins* » de l'acheteur. Son équivalent actuel, l'article L. 2112-2 du code de la commande publique, exige que les clauses d'exécution soient « *liées à l'objet* » du marché. La jurisprudence édictée par la Cour administrative d'appel de Paris sous l'empire de l'ancien code des marchés publics reste donc vraisemblablement applicable sous l'égide du nouveau code de la commande publique.

L'AMUE se trouve en conséquence dans l'obligation de repenser le modèle économique de MatInfo (et, au-delà, des accords-cadres structurants de l'ESR) en faisant reposer le financement des coûts de préparation, de suivi et de renouvellement de l'accord-cadre sur les membres du groupement eux-mêmes, *via* la convention de groupement.

²⁶ Cf. l'annexe n° 6.

La centrale d'achats de l'AMUE apparaît ainsi comme un outil mutualisé important pour l'ESR, qui contribue à sécuriser et à simplifier les achats des établissements.

1.4.3.4 Une activité audité par la CICC

En 2023, la centrale d'achats de l'AMUE a fait l'objet d'un audit par la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), autorité d'audit des fonds européens en France²⁷. L'audit a porté sur la régularité et la légalité des procédures de certains accords-cadres utilisés dans le cadre de projets cofinancés par l'Union européenne (MatInfo 5, « *Missions ESR* », « *Instrumentation scientifique* »).

À l'issue de cet audit, la CICC a délivré une assurance globale couvrant les dépenses rattachables aux accords-cadres de l'AMUE pour les programmations 2014-2020 et 2021-2027, ce qui permet aux autorités de gestion de s'appuyer sur cette assurance sans réauditer les accords-cadres concernés.

1.4.4 Une action de veille, d'expertise et d'animation

Au sein de l'AMUE, dans le domaine du numérique, le pôle « *Stratégie et transformation numérique* » a pour mission d'assurer la veille prospective du numérique dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR), de produire et de diffuser l'expertise auprès de la communauté ESR. Il anime plusieurs communautés²⁸ et participe à l'organisation de séminaires et de colloques.

Le pôle produit des connaissances académiques, publie des articles ainsi que la « *Collection numérique* », particulièrement appréciée. Il entretient et consolide le réseau en contribuant à l'écosystème numérique en Occitanie, en échangeant avec les principaux partenaires (association Cocktail, CNRS, etc.) et en initiant des relations avec les instances nationales²⁹ et les associations professionnelles du numérique et d'autres acteurs de l'écosystème de l'ESR. Il participe également à divers comités de suivi.

Il accompagne la transformation numérique des établissements en participant à la co-construction du cycle de formation des DSI à l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF), à des comités de suivi, et en soutenant leurs démarches d'urbanisation (expérimentation de nouveaux dispositifs). Il accompagne aussi les porteurs d'appel à manifestation d'intérêt (AMI) et les appels à projets impliquant des adhérents ou des partenaires.

En interne, il apporte une expertise sur les questions d'urbanisation et de numérique, notamment en contribuant à l'urbanisation de l'offre SI de l'AMUE, en promouvant les

²⁷ Devenue en 2023 l'Autorité nationale d'audit pour les fonds européens (AnAFé).

²⁸ Telles que le réseau des « urbanistes des établissements de l'ESR » (urbaESR), AMUE/Csiesr, la communauté « Démarches simplifiées », la communauté « Nouveaux Coursus Universitaires » (NCU), « Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur » (DemoES), etc.

²⁹ Tels que le ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), la direction interministérielle du numérique (DINUM), France Universités, la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES), etc.

standards et les normes, et en pilotant la mise en accessibilité de l'offre de l'agence ainsi que « l'ouverture des données et des codes » (*Open Data*) de ses produits.

Enfin, il contribue activement à la stratégie et à la transformation globale de l'AMUE. Par l'ensemble de ses actions, le pôle « *Stratégie et transformation numérique* » joue un rôle important dans la diffusion de la culture numérique, l'innovation et la modernisation du système d'enseignement supérieur et de recherche.

Par ailleurs, le département « *Développement et accompagnement des compétences* » (DDAC) de l'AMUE joue un rôle central dans l'animation des communautés professionnelles en réunissant les acteurs des établissements autour de problématiques communes et de besoins de compétences partagés. Au sein de la DDAC, les chargés de domaine animent 18 communautés métiers de taille variable, chacune disposant d'une plateforme ou d'une liste d'échanges dédiée, et organisent des temps réguliers de partage (cafés à distance) ainsi qu'un rendez-vous annuel en présentiel, le Lab'U, afin de favoriser les interactions entre pairs et la circulation des retours d'expérience. Adossée à une veille métier et à un contact étroit avec les adhérents et les associations professionnelles, cette animation permet de faire émerger des sujets, de mutualiser les pratiques et de soutenir la montée en compétence des communautés.

En outre, la direction de la communication assure la communication du GIP à travers l'alimentation et la mise à jour de l'intranet, de l'extranet et du site *web*, ainsi que la rédaction des plans d'action, des plans de communication et des rapports d'activité.

Les établissements adhérents rencontrés dans le cadre du contrôle de la Cour ont indiqué être satisfaits de la qualité de l'accompagnement proposé et des services rendus par l'AMUE.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'AMUE est un acteur central et désormais stabilisé de la mutualisation numérique au service de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'agence couvre un périmètre de missions élargi, est dotée d'une solide organisation interne et propose à ses adhérents une offre de services structurée autour d'un large éventail de systèmes d'information de gestion.

Cette offre ne constitue toutefois pas encore un socle minimal complet pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. En effet, de nombreux établissements doivent encore recourir à des applications complémentaires pour la gestion de fonctions courantes (congés, temps de travail, réservation de locaux, stages notamment), ce qui complique l'urbanisation des systèmes d'information et peut réduire les gains attendus de la mutualisation.

La trajectoire historique de l'AMUE l'a conduite à passer d'un rôle de concepteur d'applications à celui d'une agence nationale de mutualisation, concernant à la fois les systèmes d'information, le pilotage et la montée en compétences des agents.

L'articulation entre offres numériques, politique de formation, centrale d'achats et fonctions de veille et d'animation confère au groupement d'intérêt public une capacité d'accompagnement coordonné des établissements, dans un contexte marqué par la généralisation du mode service, le recours accru au cloud et l'émergence de l'intelligence artificielle générative souveraine.

2 UNE GESTION DE QUALITE DANS UN ENVIRONNEMENT STRUCTUREL CONTRAINT

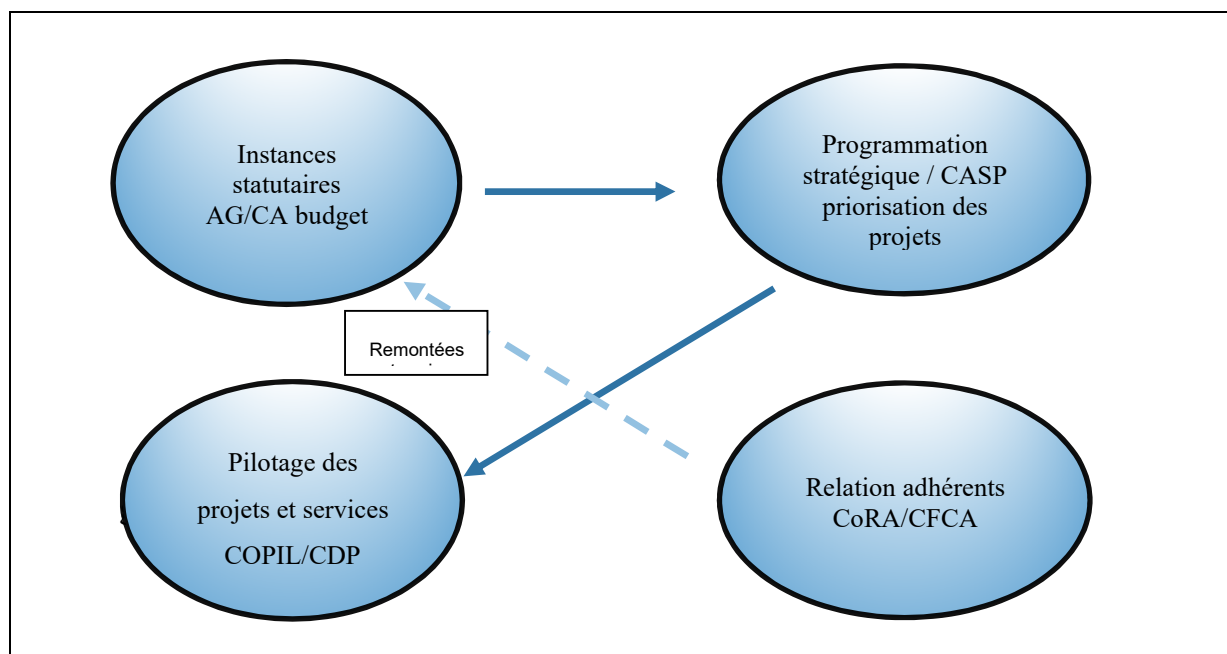
L'AMUE s'appuie sur une gouvernance organisée, un modèle économique mutualisé et une gestion des ressources humaines sous tensions pour exercer ses missions au service de ses établissements membres.

2.1 Le dispositif de gouvernance et de pilotage opérationnel

2.1.1 Une gouvernance opérationnelle s'appuyant sur quatre volets complémentaires

La gouvernance opérationnelle de l'AMUE s'organise autour de quatre ensembles d'instances complémentaires. Elle forme une chaîne continue. A partir d'un cadre légal et de décisions formelles se déploient la préparation stratégique et la programmation, puis la mise en œuvre opérationnelle des projets SI et des services. En retour, les remontées du terrain et l'accompagnement des établissements alimentent en permanence ce dispositif et permettent d'en ajuster le fonctionnement.

Schéma n° 1 : les quatre volets de la gouvernance opérationnelle de l'AMUE



Source/note : Cour des comptes

En premier lieu, les instances statutaires rassemblent les organes prévus par la convention constitutive du groupement d'intérêt public, qui portent la décision au sens juridique et budgétaire. Elles comprennent l'assemblée générale, lieu de dialogue avec l'agence, qui approuve les grandes décisions, et le conseil d'administration, qui définit les orientations, la tarification, le budget et adopte le programme annuel (cf. *supra*, le point 1.2).

La programmation stratégique prépare en amont les arbitrages et la feuille de route pluriannuelle. Son instance pivot est le « *comité AMUE stratégique et de programmation* » (CASP), chargé d'instruire et de préparer les décisions stratégiques soumises ensuite au conseil d'administration et à l'assemblée générale (priorisation des projets, évolutions de l'offre, etc.).

Le pilotage des projets figure au cœur de la gouvernance opérationnelle des solutions et services, organisé autour de la comitologie projet. On y trouve les comités de pilotage, qui suivent les risques, valident les livrables clés, les budgets et les délais et arbitrent les choix. S'y ajoutent les « *comités de direction de projets* », qui assurent le pilotage et l'administration ainsi que le suivi financier détaillé des projets. Enfin, les comités techniques, comités utilisateurs, groupes de travail, comité d'arbitrage des projets et réunions des responsables de projets prennent en charge les dimensions techniques, fonctionnelles et les choix opérationnels.

L'association des directions du numérique des établissements adhérents estiment toutefois que leur expertise technique devrait être davantage mobilisée en amont des décisions structurantes relatives aux architectures cibles, aux choix de déploiement en mode service et aux interfaces de programmation, afin de limiter les risques de retard, de difficultés d'intégration et de perception de régression fonctionnelle lors des évolutions applicatives.

Le volet « *relation et accompagnement des adhérents* » structure l'animation de la communauté et l'ajustement de l'offre aux besoins des établissements. Il s'appuie notamment sur le « *comité des relations adhérents* » (CoRA), centré sur l'amélioration de tous les aspects de la relation entre l'AMUE et ses adhérents. Il mobilise aussi le « *comité de formation continue de l'agence* » (CFCA), qui co-construit l'offre de formation continue de l'AMUE et articule les dispositifs de formation et les déploiements des solutions.

Malgré cette comitologie dense, les directions du numérique des établissements adhérents considèrent que la préparation des arbitrages stratégiques s'effectue surtout dans des réunions restreintes de type pré-conseil d'administration, dont la composition et le fonctionnement leur paraissent insuffisamment formalisés et transparents. Elles estiment que cette situation les maintient dans un rôle essentiellement consultatif, alors même que la majorité de l'activité de l'agence est consacrée aux systèmes d'information de gestion et aux services numériques.

Dans son ensemble, ce dispositif offre un cadre de gouvernance opérationnelle cohérent, reliant étroitement décision, pilotage des projets et accompagnement des établissements.

2.1.2 Un management globalement stabilisé

Le management de l'AMUE est globalement perçu comme satisfaisant, avec une réelle attention portée au climat et au dialogue social. Il présente toutefois quelques fragilités.

L'AMUE dispose d'instances de gouvernance denses (assemblée générale, conseil d'administration, comités stratégiques, comités de pilotage, comités utilisateurs) qui encadrent les orientations, les arbitrages et le suivi des projets. Le directeur général des services (DGS)

se positionne comme le « n-1 » du directeur : membre du comité de direction, il est garant de la régularité juridique, du climat social et de la structuration des fonctions support, et exerce un rôle managérial transverse affirmé.

L'AMUE a initié une démarche de professionnalisation du management et formalisé un système de management de la qualité (SMQ) avec des macro-processus de pilotage, déploiement, évaluation et amélioration, intégrant des audits internes, des revues de direction et une « logique processus »³⁰. Au niveau du DGS, un renforcement du pilotage est engagé (information financière mensuelle au comité de direction, projet de nouveaux outils en 2026, structuration de l'aide au pilotage et du contrôle interne), mais la maturité du SMQ est estimée « intermédiaire », en particulier sur certains risques (SI, RH, expression de besoins). Le DGS et la contrôlease interne soulignent notamment l'absence de cartographie globale intégrant les risques liés au système d'information, aux processus RH, à l'élaboration du budget et au recueil des besoins, ainsi que le moindre niveau de formalisation des procédures et contrôles dans ces domaines.

Les entretiens menés dans le cadre du contrôle ont mis en évidence la qualité du climat social, sans conflit majeur, avec des représentants du personnel jugés constructifs et un dialogue social régulier (comité social d'administration trimestriel, groupes de travail prévention, égalité, risques psychosociaux). La culture de travail est considérée comme agréable, avec un management de proximité, une forte autonomie laissée aux équipes et un télétravail étendu mais globalement bien encadré, même si certains métiers ressentent une baisse d'interactions.

Sur les modes de travail, dans les équipes opérationnelles (DSSE, centrale d'achat), le management est perçu comme à l'écoute, soutenant, laissant de la marge de manœuvre et appuyant les initiatives (création de comités, animation de communautés, méthodes agiles³¹, etc.). Le recours aux méthodes agiles et à la mutualisation interne (socle *cloud* partagé, « PI planning »³², synchronisation régulière) est perçu très positivement et cité comme un facteur de maturité managériale et de capacité d'apprentissage organisationnel « auto-apprenante ».

Le contrôle a toutefois mis en évidence certains points de fragilité. Une forte pression pèse sur les équipes, du fait de la grande ambition de la feuille de route de systèmes d'information (SI), de l'exigence des cycles de projets et des chantiers majeurs de l'AMUE (passage en « mode service », préparation de la fusion de l'agence avec l'ABES), ce qui met à l'épreuve la capacité du management à réguler la charge de travail. Le manque d'attractivité en matière de ressources humaines (notamment sur les profils informatiques et seniors), les limites statutaires du GIP, les questions de rémunération et la dépendance à des mises à disposition sont également de nature à fragiliser le management de l'AMUE.

Par ailleurs certains dispositifs de contrôle interne ou de formalisation de processus (concernant notamment la centrale d'achat) fonctionnent bien en pratique mais ne sont encore que partiellement documentés.

Dans les contributions qu'ils ont adressées à la Cour dans le cadre du contrôle, les représentants des directions du numérique et des vice-présidents du numérique des établissements adhérents ont évoqué plusieurs pistes d'évolution de la gouvernance, jugées

³⁰ Une organisation pensée en termes de processus.

³¹ Cf. l'annexe n° 2 « Définitions informatiques ».

³² « Program Increment planning » : réunions trimestrielles utilisées pour synchroniser les équipes projets SI et éviter « l'effet tunnel ».

nécessaires pour sécuriser le pilotage des systèmes mutualisés. Ils suggèrent notamment d'associer les directions du numérique³³ à la préparation de l'ordre du jour des séances du conseil d'administration, d'attribuer une voix délibérative à l'association des directrices et directeurs des systèmes d'information, comme à l'association des vice-présidents du numérique, au sein de cette instance et de garantir leur participation systématique aux réunions des comités de pilotage des principales briques des systèmes d'information proposés par l'AMUE³⁴.

Dans leur réponse commune au relevé d'observations provisoires, le directeur et le président du conseil d'administration de l'AMUE ont signalé que le sentiment des représentants des directions numériques des établissements adhérents de ne pas être suffisamment associés au pilotage des projets et à la définition de leur architecture avait en partie résulté du transfert, en 2022, de l'assemblée générale, majoritairement composée de DSI, au conseil d'administration, au sein duquel la voix des représentants des DSI n'est que consultative, de plusieurs compétences, notamment celle d'adopter les tarifs et de voter le programme annuel d'activité de l'agence.

Ils ont souligné leur volonté que « *la représentation des métiers de l'ESR trouve toute sa place* » dans la gouvernance de l'EPA qui résultera de la fusion de l'agence et de l'ABES, « *au risque, sinon, de couper l'établissement de sa « base » et de fragiliser sa relation de quasi-régie (...) qui sécurise de nombreuses formes de mutualisations bénéfiques* ».

Il résulte de cet ensemble d'éléments que, dans l'ensemble, les pratiques de management apparaissent solides et engagées dans une dynamique de professionnalisation. Elles offrent toutefois des marges de progression s'agissant de la maîtrise de certains risques et de la formalisation des pratiques.

Recommandation n° 1 (AMUE, futur EPA – fin 2027) Renforcer le rôle des directions numériques des établissements adhérents dans le pilotage des projets de systèmes d'information et la définition de leur architecture.

2.2 Un modèle économique mutualisé à adapter

2.2.1 Une logique économique de mutualisation

Le modèle économique de l'AMUE repose sur une logique de mutualisation. Les établissements adhérents co-financent la construction des solutions proposées par l'agence, puis paient leur déploiement et leur usage annuel, avec des montants modulés selon leur taille (masse financière, nombre d'agents ou d'étudiants).

³³ Dans le cadre de la contradiction du présent rapport, l'AMUE a signalé qu'elle rencontrait d'ores et déjà les associations du numérique (Vp-Num, A-Dsi, Csier) et l'A-DGS avant les réunions du conseil d'administration.

³⁴ Notamment SIHAM, Pégase, SIFAC et Sinaps.

Le préfinancement, mis en œuvre pour certains projets, vise à couvrir une partie du coût de construction des nouveaux outils (conception, développement, pilotage de projet AMUE). Il fonctionne *via* un appel à préfinancement auprès d'établissements volontaires, avant le lancement ou au début du projet, pour un montant modulé par la masse financière selon des tranches votées en assemblée générale³⁵. Ce mécanisme permet de partager le risque initial et de formaliser l'engagement des établissements dans la co-construction de la solution.

La redevance de déploiement (RDD) est un montant payé une seule fois au moment où l'établissement adopte une solution. Elle couvre les droits d'entrée, l'accompagnement au déploiement (ateliers, paramétrage, transferts de compétences) et la formation initiale des équipes. La RDD peut être fixe ou légèrement modulée selon la taille des établissements³⁶.

La redevance annuelle de maintenance (RAM) constitue la cotisation annuelle d'usage de la solution. Elle couvre le droit d'usage, la maintenance corrective et évolutive, le support et la documentation, ainsi qu'une part des coûts d'exploitation, notamment en mode service ou hébergé à l'AMUE. Le montant de la RAM est indexé sur un indicateur de taille de l'établissement (masse financière, nombre d'équivalents temps plein, nombre d'étudiants), regroupé en classes (1a, 1b, 2a, 2b, etc.)³⁷. Plus l'établissement est grand, plus la RAM est élevée, tout en restant inférieure au coût d'un développement ou d'une exploitation isolée³⁸.

Les contributions annuelles d'adhésion à l'AMUE financent une partie du socle de l'agence (fonctions support, animation, études). Par ailleurs, pour chaque solution (Pégase, SIHAM, SIFAC+, CapLab, etc.), la tarification est construite pour couvrir le coût prévisionnel complet sur une période de huit à dix ans, et rester supportable pour les petits établissements grâce à la modulation. En mode « *on premise* » (« *sur site* »)³⁹, ce financement repose principalement sur la redevance de droit d'usage et la redevance annuelle de maintenance (RAM) ; en « mode service », il comprend des cotisations d'usage et de service, auxquelles peuvent s'ajouter, le cas échéant, une redevance de déploiement (RDD) et/ou un complément de RAM. L'objectif est de proposer un niveau de prix globalement compétitif par rapport à des offres de marché équivalentes.

La logique économique d'ensemble qui sous-tend le modèle de l'AMUE est d'organiser une mutualisation des investissements. Plutôt que de financer chacun son propre système, les établissements partagent une solution unique, ce qui réduit le coût moyen par établissement. Le triptyque « préfinancement, RDD et RAM/cotisation d'usage et de service » permet d'étaler la charge dans le temps, depuis l'entrée dans la solution jusqu'au coût récurrent d'usage. Il répond aussi à une logique d'équité et d'incitation : les grands établissements⁴⁰ contribuent davantage

³⁵ Dans le cas de CapLab, le barème s'inscrit dans une échelle d'environ 10 k€ HT pour les plus petits établissements à plus de 20 k€ HT pour les plus gros, pour une cible d'environ soixante utilisateurs.

³⁶ Pour CapLab, elle est évaluée à 27 k€ HT, correspondant à une cinquantaine de jours d'accompagnement. Pour d'autres solutions (SIFAC+, SIHAM PMS, Pégase), le niveau de RDD dépend de l'ampleur du projet local et du niveau d'accompagnement souhaité, selon que le projet est « simple » ou s'inscrit dans une transformation plus profonde.

³⁷ Cf. AMUE, « [Contributions 2026](#) ».

³⁸ Pour Pégase, le barème par groupe se situe entre quelques milliers et quelques dizaines de milliers d'euros par an, avec une trajectoire dégressive après une première période.

³⁹ Cf. l'annexe 2 « *Définitions informatiques* ».

⁴⁰ Les notions de « *grand établissement* » et de « *très grand établissement* » renvoient à une typologie de taille et de complexité utilisée par l'AMUE pour adapter ses offres (logiciels, accompagnement, prix, niveaux de service) aux établissements membres (cf. la [liste SI APOGEE](#)). Dans sa nomenclature, un « *grand établissement* » correspond à un établissement public de grande taille, souvent des universités ou composantes d'université classées

en valeur absolue mais bénéficient d'un SI national robuste, tandis que les plus petits accèdent à des solutions qu'ils ne pourraient pas financer seuls. La mutualisation demeure ainsi un investissement raisonné et proportionné, comme l'illustre le cas ci-dessous d'un grand établissement. Les plaquettes de contributions⁴¹ de l'AMUE recalibrent régulièrement les barèmes de RAM et de cotisations d'usage et de service pour tenir compte des coûts réels, de l'inflation et du nombre effectif d'utilisateurs.

Contributions pour un grand établissement

Pour un grand établissement (environ 600 M€ de budget, 6 000 agents, 55 000 étudiants), l'illustration chiffrée montre que la cotisation totale AMUE est passée de 194 000 € HT en 2011 (portefeuille réduit SIFAC, HARPEGE, APOGEE) à 680 410 € HT en 2025 (portefeuille étendu SIFAC, SIFAC Démat, SIHAM, SIHAM PMS, APOGEE, EvRP, Sinchro, etc.). Cette progression a résulté, d'une part, de l'ajout progressif de nouvelles briques (SIFAC Démat, SIHAM PMS, Sinchro) et, d'autre part, de la hausse des barèmes RAM liée à l'inflation, à l'amélioration des services et aux révisions tarifaires.

À périmètre fonctionnel constant sur le « cœur SI » de gestion (finances, RH, scolarité), le coût annuel pour ce même établissement est passé, entre 2015 et 2025, de 175 000 € HT à 264 000 € HT pour le SI financier SIFAC, de 42 500 € HT à 200 000 € HT pour le bloc RH (HARPEGE ou SIHAM) et de 55 500 € HT à 66 000 € HT pour la scolarité APOGEE, soit un montant total pour « cœur SI » qui est passé de 273 000 € HT à 530 000 € HT et a donc connu sur dix ans un quasi-doublement. La hausse du bloc RH a été particulièrement marquée (plus de 300 %) du fait de la migration vers SIHAM, de l'ajout de SIHAM PMS pour le pilotage de la masse salariale et d'un élargissement de la couverture fonctionnelle. Le bloc financier a progressé de manière plus modérée, notamment sous l'effet de l'inflation et de l'introduction de SIFAC Démat. Le bloc scolarité a connu une hausse limitée.

Le cœur de SI de gestion (finances, RH, scolarité), qui génère donc des dépenses d'environ 530 000 € HT par an, représente 0,09 % du budget total (moins d'un dix-millième) de l'établissement. En incluant les solutions transversales (EvRP, Sinchro, etc.), la cotisation totale à l'AMUE atteint 680 410 € HT, soit environ 0,11 % du budget de l'établissement.

Ainsi, en valeur absolue, le coût pour l'établissement des solutions de l'AMUE a fortement progressé, mais reste marginal en proportion de son budget. L'évolution constatée a résulté d'un choix de montée en gamme fonctionnelle, mais implique un pilotage fin de la trajectoire des offres et des contributions futures, afin que la hausse des coûts demeure soutenable.

Pour les petits établissements, la mutualisation est largement bénéfique, car elle leur donne accès à des solutions complexes qu'ils ne pourraient pas financer isolément, grâce à des barèmes de RAM et de RDD modulés et adaptés à leur taille. Cependant, pour ces établissements également, la progression des coûts des offres (nouvelles briques, hausse des RAM, inflation, services renforcés) pourrait compromettre la soutenabilité de leurs contributions, d'autant qu'ils disposent de marges de manœuvre financière plus limitées.

comme telles par les articles [L. 717-1](#) et [D. 711-3 du code de l'éducation](#), disposant d'une autonomie renforcée (pédagogique, scientifique, administrative, financière) et d'une gouvernance spécifique, distincte de celle d'une université classique. L'AMUE reprend ce terme pour qualifier des établissements à forte complexité organisationnelle, avec une importante masse de données, de personnels et de composantes. Dans la typologie de l'AMUE, un « *très grand établissement* » désigne un grand établissement particulièrement volumineux et complexe, traité avec des paramètres spéciaux (tarifs, volumes, prestations) en raison de sa forte charge de gestion et de la volumétrie de données.

⁴¹ Cf. AMUE, « [Contributions 2026](#) ».

Ce modèle présente plusieurs avantages. Il réduit le coût unitaire en répartissant les dépenses de conception, développement, maintenance et hébergement sur un grand nombre d'établissements. Il ouvre un accès équitable à des systèmes d'information complexes, notamment pour les établissements de taille petite ou moyenne. Il offre une visibilité budgétaire pluriannuelle aux établissements, grâce aux barèmes de RAM et à la structuration RDD + RAM, qui facilite l'inscription des projets dans les programmations pluriannuelles d'investissement. Il renforce enfin la solidarité et la cohérence nationale en favorisant l'adoption par les établissements d'une base logicielle commune⁴² et en contribuant à une meilleure articulation nationale des systèmes et des pratiques.

Il comporte néanmoins des risques. En cas de sous-adhésion ou de diffusion limitée d'un projet (si le nombre effectif d'utilisateurs reste inférieur à la cible retenue pour les calculs économiques), le coût par établissement augmente et le rapport coût-usage se dégrade, ce qui peut conduire à des arbitrages défavorables, voire à l'arrêt de certains projets (cf. l'encadré ci-dessous relatif au projet CapLab).

Pour les établissements déjà dotés de solutions « maison » ou de progiciels de marché, avec l'entrée dans une solution AMUE, la RAM à verser peut alors être perçue comme un coût additionnel (double socle) tant que la transition n'est pas complète et, dès lors, être plus difficile à accepter. Par ailleurs la gouvernance de projets mutualisés est complexe, du fait notamment de la nécessité de concilier des besoins hétérogènes et de maintenir un niveau de qualité de service jugé satisfaisant au regard des évolutions tarifaires.

À plus long terme, il existe aussi un risque d'obsolescence et/ou d'inadéquation fonctionnelle de l'outil si les cycles de son développement ne suivent pas l'évolution des besoins (réglementations nationale et européenne, essor de l'intelligence artificielle, etc.), alors que les redevances restent dues. Enfin, le modèle mutualisé amplifie les gains quand la diffusion est réussie, mais aussi les pertes lorsqu'un projet n'atteint pas sa masse critique, les établissements ayant participé au préfinancement portant alors une partie du risque de R&D, même si la solution est ensuite arrêtée ou très peu utilisée.

Compte tenu de ces éléments, le modèle économique mutualisé de l'AMUE fonctionne particulièrement bien pour les solutions bénéficiant d'une large diffusion et d'une forte stabilisation fonctionnelle⁴³, l'effort financier restant alors proportionné au budget global des établissements. Le dispositif se fragilise si l'adoption de la solution est insuffisante ou si l'outil ne correspond plus aux usages, ce qui impose une validation initiale solide et un suivi régulier du rapport coût-usage pour effectuer des réorientations en temps utile⁴⁴.

⁴² APOGEE/Pégase, SIFAC, SIHAM, etc.

⁴³ Comme l'illustrent les trajectoires stables d'APOGEE ou de SIFAC, par exemple.

⁴⁴ Comme celle décidée pour CapLab.

**L'échec de la solution CapLab, cas emblématique des vulnérabilités
du modèle économique mutualisé de l'AMUE**

CapLab (cartographie, activités et pilotage du laboratoire) était une application nationale de gestion des projets de recherche lancée par l'AMUE, dont le déploiement figurait dans son contrat quinquennal de développement. Conçue comme un outil mutualisé, elle visait à offrir une vision partagée entre établissements collaborant sur des projets communs, à recenser et suivre les projets et activités des unités de recherche, à répondre aux besoins de pilotage scientifique et administratif et à gérer les appels à projets internes (AAPi). Elle s'adressait à la gouvernance des établissements, aux services centraux et aux unités de recherche.

Un développement soutenu mais un déploiement limité

Entre 2021 et 2023, des versions majeures ont consolidé la solution (version 1.6 en décembre 2022, version 2.1 en février 2024), avec des expérimentations en mode agile et un accompagnement structuré des établissements pilotes. Le déploiement en mode service était prévu pour 2023. CapLab était utilisé par un nombre significatif d'établissements, mais avec des niveaux d'appropriation hétérogènes.

Un bilan économique défavorable

Le coût annuel de CapLab s'est élevé à 1,4 M€ (800 000 € de masse salariale et 750 000 € en fonctionnement et développement externe), soit un investissement cumulé de 9 M€ sur dix ans pour l'AMUE. Cependant les recettes générées ont atteint au maximum 100 000 € par an, révélant un déséquilibre financier majeur et un rapport coût/usage défavorable. La cible de déploiement n'a pas été atteinte.

Une inflexion stratégique assumée

L'analyse de retour d'expérience a montré que CapLab ne répondait pas de manière suffisamment adéquate aux exigences des établissements, notamment en matière de gouvernance et de transversalité des dispositifs d'appels à projets. Fin 2024, l'AMUE a donc décidé de mettre fin au déploiement de CapLab. La décision a été présentée et validée par l'Assemblée générale le 28 novembre 2024. La solution reste maintenue pour les sites déjà engagés le temps de préparer la transition.

Vers une nouvelle génération de solutions

Les ressources dégagées ont été réorientées vers la conception d'une nouvelle solution de gestion et de suivi des appels à projets, pensée dès l'origine comme transversale à tous les domaines (recherche, formation, innovation, etc.), et non plus limitée au seul périmètre de la recherche. Cette orientation répond aux besoins de gouvernance exprimés par les adhérents : pilotage consolidé des appels à projets (internes et externes), meilleure articulation avec les SI financiers, RH et de pilotage (SIFAC, Sinaps, SiROCCO), et capacité à produire des indicateurs partageables aux niveaux de l'établissement et du site. Sipres est aujourd'hui le porteur de cette nouvelle solution.

CapLab reste reconnu comme un jalon important de la construction d'un SI mutualisé de la recherche, mais le poids et le rôle des ONR (dont les plus importants ne sont pas adhérents de l'Amue : CNRS, CEA, CNES) rend inefficace le portage de projets de ce type par l'Agence. CapLab est donc désormais en phase de sortie de portefeuille, avec une trajectoire assumée de renvoi vers une action future d'un nouvel établissement, qui réunisse plus largement les universités et les ONR.

* * *

CapLab constitue un cas emblématique des vulnérabilités du modèle économique mutualisé de l'AMUE, qui est exposé à des risques forts lorsque l'équilibre entre les coûts, les usages et la trajectoire de déploiement n'est pas atteint.

Selon les directions du numérique des établissements adhérents, il leur est difficile d'apprécier, à la maille de l'établissement, la réalité des économies d'échelle associées à la mutualisation, dans la mesure où les coûts facturés par l'agence ont tendance à augmenter tandis que la couverture fonctionnelle progresse lentement. Elles insistent sur la nécessité d'appréhender les coûts de manière globale, en intégrant non seulement les redevances versées à l'agence, mais aussi les charges de formation, les charges RH métiers et techniques, ainsi que les coûts d'intégration des solutions de l'AMUE au sein des systèmes d'information locaux.

Dans ce contexte, la montée en charge des grands projets de systèmes d'information et le poids croissant du « cœur SI » (Pégase, SIHAM PMS, SIFAC en mode service, Sigma, IA

généraliste) dans les budgets des établissements doit conduire l'AMUE à assurer un pilotage pluriannuel plus explicite et plus lisible pour les adhérents, articulant trajectoire des offres numériques et trajectoire des contributions des adhérents.

Recommandation n° 2 (AMUE, futur EPA, SG du MESRE, DGESIP, DGRI – fin 2027)
Renforcer le pilotage pluriannuel des offres numériques et formaliser de manière transparente son articulation explicite avec la trajectoire des contributions des adhérents.

Dans leur réponse au relevé d'observations provisoires de la Cour, le directeur et le président du conseil d'administration de l'AMUE ont souligné qu'il serait, pour l'AMUE *« impossible, comme [à] la plupart des offreurs de services, d'annoncer un prix certain à horizon [de] moyen terme (5-10 ans) »*. Le directeur du budget estime pour sa part que la recommandation de la Cour *« répond à un enjeu structurant pour l'équilibre du modèle économique du GIP »* et fait valoir que *« l'absence de visibilité pluriannuelle suffisamment explicitée est susceptible de fragiliser à la fois la capacité de programmation de l'opérateur et la soutenabilité des charges pour ses adhérents »*.

De fait, l'effort d'amélioration de la prévisibilité de la trajectoire des contributions des adhérents que la Cour appelle de ses vœux constitue un enjeu d'autant plus important que, comme l'a souligné de son côté le MESRE dans sa réponse, *« le modèle économique [de l'agence], très largement fondé sur les contributions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (deux-tiers des recettes encaissées), fragilise le développement des produits de l'AMUE »*.

Les directions du numérique des établissements adhérents soulignent également que la dynamique des contributions peut fragiliser la soutenabilité, à moyen terme, du coût des solutions pour certains profils d'établissements. Ces constats mettent en évidence la nécessité pour l'AMUE de mieux accompagner les établissements qui ne disposent pas des ressources leur permettant de conduire une approche en coûts globaux et d'apprécier pleinement les impacts financiers de leur engagement dans les offres numériques de l'AMUE.

Recommandation n° 3 (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Mettre en place un dispositif d'accompagnement spécifique des établissements n'ayant pas la capacité de conduire une approche en coûts globaux, afin de les aider à évaluer les impacts financiers complets de leur engagement dans les offres numériques de l'AMUE.

Dans leur réponse au relevé d'observations provisoires, le directeur et le président du conseil d'administration de l'AMUE ont indiqué que l'établissement n'avait pas les moyens de mettre en œuvre la recommandation de la Cour autrement qu'au travers des formations qu'il propose à ses adhérents et, *« à la marge, [par] des actions plus légères, comme le partage de bonnes pratiques ou de retours d'expérience »*. Observant qu'au travers du dispositif P2CA (projet et connaissances des coûts des activités des établissements de l'ESR), *« le MESRE et France Universités (...) appuient les établissements dans leur démarche de calcul des coûts complets »*, ils ont également fait valoir que cette démarche *« devrait permettre à ceux de ces établissements qui voudraient sincèrement et sérieusement évaluer le coût complet de leurs solutions numériques d'y parvenir sans trop de difficulté »*. La Cour en convient mais constate que l'AMUE est la structure la mieux placée pour accompagner cette démarche.

2.2.2 Une satisfaction globale des adhérents forte mais différenciée

Des enquêtes de satisfaction ont été réalisées⁴⁵ en ligne, en 2023 et 2024, auprès de l'ensemble des établissements adhérents (1 709 répondants en 2023 et 1 983 en 2024). Une enquête miroir a été conduite en 2024 auprès des agents de l'AMUE afin de recueillir leur perception de la satisfaction des adhérents (82 répondants).

Selon ces enquêtes, l'image de l'AMUE est très majoritairement positive. Le taux de satisfaction s'est établi à 81 % en 2021, 86 % en 2022, 85 % en 2023, avec une image qualifiée de « plutôt positive ». L'enquête de 2024 a mis en évidence « *l'image globale positive* » de l'AMUE. Elle a cependant aussi montré qu'une partie des adhérents ressentait un certain manque d'information.

La satisfaction globale des adhérents vis-à-vis du groupement est élevée mais reste fragile : elle a progressé nettement de 2021 à 2023, puis reculé légèrement en 2024 pour revenir à peu près à son niveau de 2022 (74 %)⁴⁶.

Le niveau de satisfaction déclaré varie selon la taille des établissements et l'importance des usages des différentes offres de l'AMUE (solutions SI, formation, accompagnement, centrale d'achat).

2.2.2.1 Le taux de satisfaction est variable selon les missions de l'AMUE.

Selon le baromètre de satisfaction client 2023, la satisfaction globale résulte surtout des interactions⁴⁷ (58 %) et de l'offre de l'AMUE au sens large (42 %), elle-même déclinée en solutions de systèmes d'information (SI) (19 %), formation continue des personnels (16 %), services d'accompagnement (7 %).

Les adhérents sont globalement très ou plutôt satisfaits des solutions SI (63 % en 2021, 66 % en 2022, 71 % en 2023), avec un niveau jugé « plutôt bon », mais avec un taux d'excellence limité. Selon le baromètre 2024, la connaissance de l'offre SI progresse (44 % des adhérents déclarent bien la connaître) et les scores de satisfaction restent globalement stables, avec une forte amélioration de SIHAM PMS, mais une satisfaction jugée préoccupante pour Pégase (dont l'interopérabilité est critiquée).

En ce qui concerne la formation continue des personnels, la part des répondants ayant suivi au moins une formation AMUE est d'environ 76 % en 2023 et 2024, avec un glissement vers davantage de distanciel en 2024. Le taux de satisfaction à l'égard des formations assurées en présentiel est très élevé, autour de 90 % sur la période de 2021 à 2024, avec un renforcement du taux d'excellence. Le taux de satisfaction concernant les formations réalisées en distanciel

⁴⁵ Par MOA Data Études Conseil.

⁴⁶ En 2021, la satisfaction globale « très/plutôt satisfait » se situe à 72 % ; en 2022, elle monte à 74 % ; en 2023, elle atteint 76 %, en « *progression continue depuis 2021* » et dans le référentiel secteur ; en 2024, elle redescend à 74 %, « *après trois années de progression* », avec un taux d'excellence (très satisfaits) toujours faible.

⁴⁷ Dans les baromètres Amue, le terme « *interactions* » désigne l'ensemble des contacts et échanges entre l'agence et les adhérents, à la fois dans la relation individuelle et dans la communication plus générale.

est quant à lui passé de 80 % en 2021 à 86 % en 2024, même si le format est associé à certaines difficultés d'échanges entre participants.

Pour les services d'accompagnement et les interactions, 93 % des participants jugent le bénéfice des « *communautés métiers* » important ; 96–97 % de ses lecteurs jugent utile la « *collection numérique* » et, globalement, les contacts avec les interlocuteurs AMUE sont très bien notés : 83–87 % de satisfaits en 2021–2024, avec une forte progression du taux de « très satisfaits » en 2024 (25 %).

La connaissance de la centrale d'achat progresse (de 21 % en 2023 à 25 % en 2024). Même si le nombre de ses utilisateurs est encore limité, leur satisfaction est élevée (89 % de satisfaits en 2023, 75–81 % selon les segments en 2024).

Au total, l'AMUE bénéficie d'un niveau de satisfaction élevé, mais contrasté selon ses missions. Certaines solutions SI présentent d'importantes marges d'amélioration.

2.2.2.2 La satisfaction des établissements adhérents varie aussi selon leur taille

Dans les grands et très grands établissements, l'offre de systèmes d'information de l'AMUE est au cœur des processus de gestion (SIFAC, SIHAM/PMS, APOGEE/Pégase, outils de pilotage). Elle conditionne une part importante de leur fonctionnement quotidien, avec des attentes élevées sur l'interopérabilité, la fiabilité et l'accompagnement au déploiement des systèmes d'information. L'impact de chaque difficulté SI (déploiement, dysfonctionnements, etc.) est amplifié par le nombre d'utilisateurs et de processus concernés, ce qui pèse fortement sur leur jugement global. Les critiques portent principalement sur l'interopérabilité des SI, jugée insuffisante⁴⁸, la complexité des applications, les mises à jour tardives et un déficit d'accompagnement au déploiement pour certaines solutions⁴⁹.

À l'inverse, les établissements plus petits ou moins dotés en SI de l'AMUE font un usage plus partiel de ces solutions. Leur satisfaction globale est moins corrélée à la performance de l'offre SI et ils expriment donc moins de critiques significatives à l'égard des solutions de l'AMUE.

Les contributions recueillies auprès des directeurs et directrices du numérique montrent toutefois que les établissements de petite taille rencontrent des difficultés à tirer pleinement parti de certaines solutions de l'agence, jugées complexes et coûteuses au regard de leurs moyens humains et financiers. Plusieurs d'entre eux indiquent recourir à d'autres dispositifs mutualisés, notamment issus de communautés de logiciels libres spécialisées dans l'enseignement supérieur, pour compléter ou remplacer certaines briques fonctionnelles.

La formation continue des personnels constitue un point fort transversal, très bien évalué, qui accompagne la professionnalisation et l'appropriation des SI. Les grands et très grands établissements y ont massivement recours. Dans les structures plus petites, elle permet surtout de faciliter la montée en compétence ciblée et la mise en réseau, et fait l'objet d'un usage plus opportuniste que systématique.

⁴⁸ Notamment autour de Pégase et de certains modules SIFAC/SIHAM PMS.

⁴⁹ Par exemple, FCA Manager.

Communautés métiers, collection numérique, démarches simplifiées et centrale d'achat sont d'autant plus utilisés et attendus que la taille de l'établissement augmente. Les grands et très grands établissements en font un usage intensif et expriment des attentes fortes en expertise, complétude de l'offre et personnalisation. Les plus petits se déclarent plus souvent « *peu concernés* » ou « *en manque de temps* » pour mobiliser l'ensemble de cette offre.

La qualité relationnelle avec les équipes de l'AMUE est globalement bien notée, mais les grands et très grands établissements – en particulier leurs directeurs ou responsables stratégiques – regrettent plus souvent le manque de contacts directs et fréquents et ont le sentiment de ne pas être suffisamment associés aux travaux. Ils attendent davantage d'association, de fréquence de contacts et de lisibilité des décisions des instances. Dans les établissements plus petits, où les instances et la gouvernance de l'AMUE restent plus en arrière-plan, l'attention se concentre davantage sur les réponses aux besoins opérationnels immédiats.

Le niveau de satisfaction apparaît ainsi fortement lié à la taille des établissements, les plus grands étant à la fois les plus utilisateurs, les plus exigeants et les plus critiques envers l'offre de SI de l'AMUE.

Il résulte de cet ensemble d'éléments que la satisfaction globale des établissements adhérents apparaît élevée. Elle est toutefois hétérogène selon les missions et les profils d'établissements et s'accompagne de réserves marquées sur le périmètre fonctionnel couvert et sur la soutenabilité du coût des solutions pour certains adhérents.

2.3 Une gestion budgétaire et comptable présentant des marges de progrès

2.3.1 Un pilotage budgétaire à affiner

2.3.1.1 Des ressources propres prépondérantes et une répartition des charges stabilisée

Le financement de l'AMUE est principalement fondé sur des ressources propres.

Depuis 2022, les ressources propres de l'AMUE représentent environ les deux tiers des recettes encaissées. Elles proviennent principalement des contributions des établissements adhérents et des facturations liées aux solutions et services proposés par l'agence. Sur les exercices 2023 et 2024, cette part s'est située autour de 68–69% des recettes totales.

Les financements de l'État (subventions pour charges de service public et contributions fléchées) n'ont pas représenté plus d'un tiers des ressources sur ces deux exercices. Cette configuration traduit un modèle économique largement assis sur la mutualisation entre établissements, plutôt que sur une dotation budgétaire prépondérante de l'État.

Tableau n° 2 : structure des ressources de l'AMUE (2022-2024)

<i>Ressources</i>	2022	2023	2024
<i>Ressources propres</i>	66-67%	68%	69%
<i>Financements de l'État</i>	33-34%	32%	31%

Source/note : Cour des comptes, d'après AMUE

Sur la période récente, la structure des dépenses exécutées en crédits de paiement a été stable. Entre 2022 et 2024, le fonctionnement a absorbé environ la moitié du total des dépenses (entre 48 % et 53 %), les dépenses de personnel en ont représenté un peu plus d'un tiers (entre 36 % et 39 %) et l'investissement entre 10 % et 14 %.

Tableau n° 3 : répartition des dépenses exécutées par masse budgétaire (2022-2024)

<i>Masse budgétaire</i>	2022	2023	2024
<i>Fonctionnement</i>	48%	50-51%	53%
<i>Personnel</i>	39%	37-38%	36%
<i>Investissement</i>	13%	12%	10-14%

Source/note : Cour des comptes, d'après AMUE

Cette répartition traduit le profil d'un organisme de services fortement consommateur de prestations et de fonctionnement SI. Elle met en évidence l'existence d'une masse salariale significative mais contenue et d'un effort d'investissement en hausse en 2024, notamment pour les grands projets applicatifs.

2.3.1.2 Des procédures formalisées de préparation et de suivi de l'exécution du budget

L'AMUE dispose de procédures budgétaires formalisées, couvrant la préparation, le suivi infra-annuel et le pilotage pluriannuel et assurant une vision complète de la trajectoire financière de l'agence.

La préparation budgétaire est formalisée par une lettre de cadrage annuelle du directeur. Elle est complétée par un calendrier de programmation budgétaire adressé à l'ensemble des départements et services. Chaque responsable doit renseigner un document de programmation des besoins en emplois, ce qui permet d'adosser la trajectoire de masse salariale aux projets et au plan d'action pluriannuel de l'agence.

Le suivi infra-annuel et pluriannuel de l'exécution du budget s'appuie sur les dix tableaux prévus par la réglementation relative à la gestion budgétaire et comptable publique⁵⁰. Ceux-ci sont joints aux délibérations portant sur le budget initial, les budgets rectificatifs et le

⁵⁰ Tableau 1 : autorisations d'emplois / Tableau 2 : autorisations budgétaires / Tableau 3 : dépenses par destinations – recettes par origines / Tableau 4 : équilibre financier / Tableau 5 : opérations pour compte de tiers / Tableau 6 : situation patrimoniale / Tableau 7 : plan de trésorerie / Tableau 8 : opérations liées aux recettes fléchées / Tableau 9 : opérations pluriannuelles / Tableau 10 : synthèse budgétaire et comptable.

compte financier. Ils sont systématiquement présentés au conseil d'administration, ce qui assure une information complète des administrateurs.

Le pilotage budgétaire et financier de l'agence est complété par un suivi des dépenses par destinations (axes SI, formation, accompagnement, support) et par des tableaux de bord financiers mensuels mis à disposition de l'ordonnateur et de la direction générale des services. Ces outils permettent de suivre l'exécution des AE/CP, les écarts par enveloppe et la trajectoire de la trésorerie.

2.3.1.3 Une exécution budgétaire appelant un pilotage pluriannuel plus ajusté des projets développés par l'AMUE

Sur la période 2020-2024, les taux d'exécution globaux montrent que les prévisions ont été globalement maîtrisées, avec toutefois une sous-consommation marquée en début et en fin de période.

Tableau n° 4 : taux d'exécution du budget (par rapport au budget initial) sur la période 2020 - 2025 (en %)

<i>Indicateurs⁵¹/ Années</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (prov.)
<i>AE</i>	91,82	95,73	95,92	99,26	91,26	93
<i>CP</i>	92,79	86,83	93,79	98,34	86,96	89
<i>RE</i>	96,84	86,05	93,58	109,41	99,41	97

Source/note : note de l'ordonnateur – rapport de gestion. Données 2025 : valeurs provisoires.

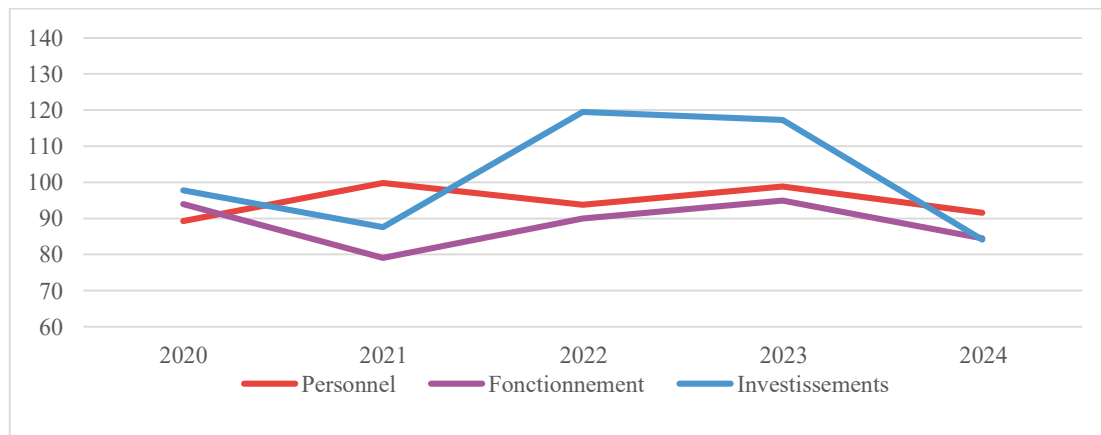
Les taux d'exécution en autorisations d'engagement ont oscillé entre environ 92 % et 96 % sur la période de 2020 à 2023, avant de retomber autour de 91 % en 2024 et de se situer à 93 % en 2025⁵². Le taux d'exécution des crédits de paiement est passé d'environ 93 % à 98 % sur la période de 2020-2023, puis s'est établi à moins de 87 % en 2024 et à 89 % en 2025.

Les recettes encaissées ont suivi un profil un peu différent, avec un dépassement ponctuel du prévisionnel en 2023 (exécution supérieure à 100 %), puis un retour à un niveau voisin des prévisions en 2024 et 2025. L'ensemble traduit une trajectoire de recettes plus dynamique et mieux maîtrisée que celle des dépenses.

⁵¹ AE : autorisation d'engagement / CP : crédit de paiement / RE : recette encaissée.

⁵² Les données pour l'année 2025 sont provisoires et susceptibles d'ajustements.

Graphique n° 1 : taux d'exécution des CP par masse budgétaire (en %)



Source/note : note de l'ordonnateur – rapport de gestion

L'analyse par enveloppe confirme les écarts. La masse salariale présente des taux de réalisation élevés et stables (proches de 90-99 %), tandis que l'exécution du fonctionnement et surtout de l'investissement présente un profil plus heurté, avec des sous-consommations récurrentes sur certains exercices.

L'exercice 2024 se caractérise en particulier par une sous-exécution significative des enveloppes de fonctionnement et d'investissement (taux autour de 84-87 %). Cette situation traduit à la fois un calibrage budgétaire prudent et une difficulté à engager et décaisser au rythme prévu sur les grands projets SI. Cette tendance s'est prolongée en 2025 sur le fonctionnement (avec un écart entre le budget initial et la réalisation de 1,2 M€ pour les SI et de 134 000 € pour la centrale d'achats), reflétant des priorisations budgétaires et reports d'engagements malgré l'absence de budget rectificatif, tandis que le personnel affiche un taux d'exécution stable de 95 % (AE/CP) et l'investissement un taux de 98-99 % (AE/CP).

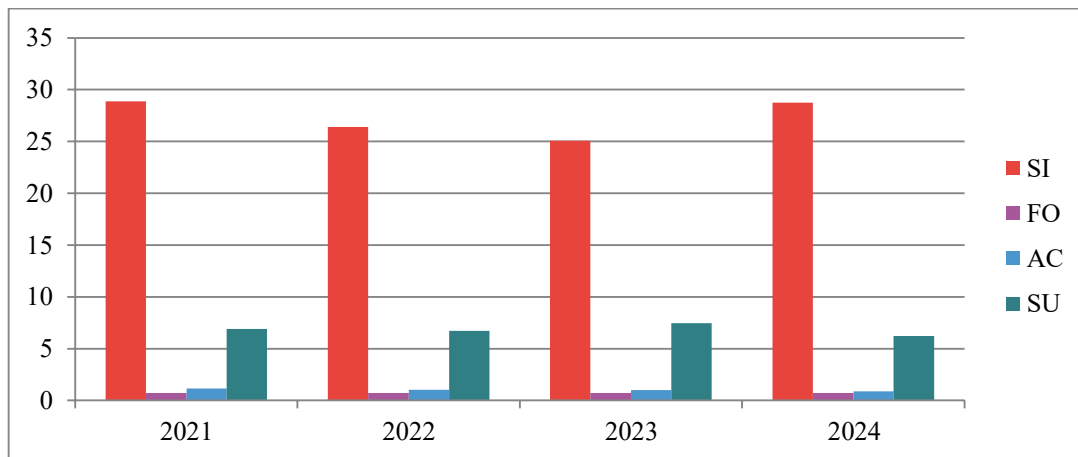
Ces éléments mettent en évidence la nécessité de renforcer le pilotage pluriannuel des projets afin de réduire les écarts entre prévision et exécution. Cet affinage du pilotage devrait porter en priorité sur les enveloppes de fonctionnement et d'investissement, afin de limiter les sous-consommations, comme celles constatées sur les exercices 2020-2021, 2024 et 2025 et de rapprocher davantage les crédits ouverts de l'exécution constatée.

2.3.1.4 Un budget structuré par destinations opérationnelles

Depuis 2021, l'AMUE ventile ses recettes et ses dépenses par destinations selon quatre axes opérationnels (systèmes d'information, formation, accompagnement, support), conformément au tableau 3 annexé aux rapports de gestion en application de la réglementation sur la gestion budgétaire et comptable publique⁵³.

⁵³ Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Graphique n° 2 : répartition des dépenses (CP) par axes (en M€)

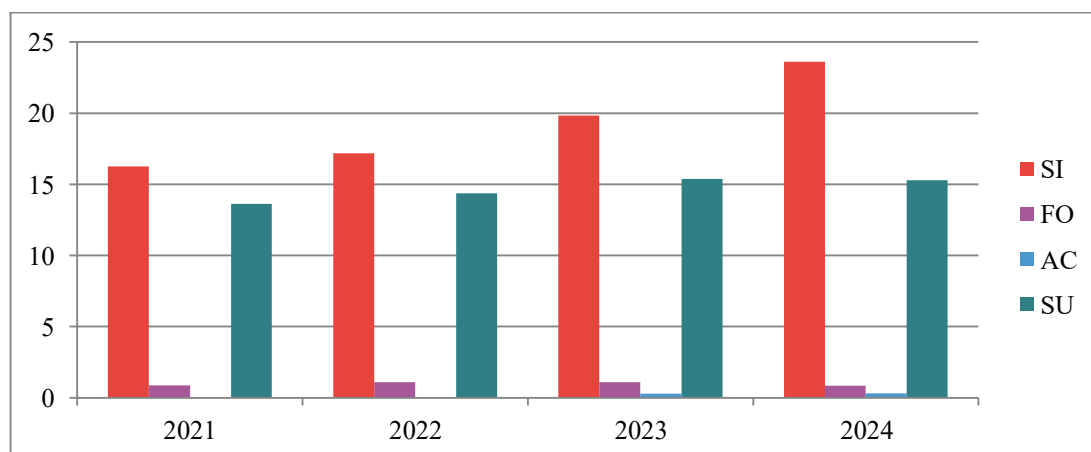


Source/note : Rapport de gestion de l'ordonnateur (AMUE)

L'axe « systèmes d'information » (SI)⁵⁴ concentre près des trois quarts des dépenses totales sur chaque exercice, reflétant le poids des activités de développement, de déploiement et de maintenance des applications. Les axes « formation » (FO)⁵⁵ et « accompagnement » (AC)⁵⁶ représentent une part plus modeste mais croissante des dépenses totales de l'AMUE, en lien avec l'élargissement de l'offre de services aux établissements.

L'axe « support » (SU) regroupe les dépenses directement imputées à la direction et aux fonctions transverses. Il sert également d'axe par défaut pour les charges non ventilées, qui représentent encore près de 20 % des dépenses, même si leur part diminue et tombe autour de 17 % en 2024.

Graphique n° 3 : répartition des recettes (RE) par axes (en M€)



Source/note : : Rapport de gestion de l'ordonnateur (AMUE)

⁵⁴ Recouvre les activités de développement des applications informatiques en phase de construction et de déploiement.

⁵⁵ Concerne l'activité de formation de l'agence.

⁵⁶ Concerne les dépenses d'accompagnement par domaine métier.

Pour les recettes, la ventilation par axes est moins fine et reste principalement concentrée sur les axes « systèmes d'information » (redevances, RDD, RAM) et « support », ce dernier agissant comme catégorie résiduelle lorsque le lien direct avec un axe métier n'est pas identifié. Ce référentiel par destination constitue néanmoins un outil utile de pilotage, en permettant d'apprécier le coût complet par métiers et de rapprocher, au moins partiellement, ressources et emplois par grands axes d'activité.

Cette structuration budgétaire par destinations renforce la lisibilité des moyens consacrés aux différents métiers de l'AMUE. Elle présente toutefois des possibilités d'amélioration, notamment en ce qui concerne la ventilation des charges encore imputées par défaut sur l'axe « support ».

2.3.1.5 Une organisation de la recette en cours de sécurisation

L'organisation de la fonction « recette » a longtemps constitué un point de fragilité. La facturation des contributions et prestations aux adhérents était en effet incomplète et tardive, notamment en raison de difficultés de collecte des données nécessaires pour calculer les contributions et redevances dues par les établissements adhérents (données financières et effectifs notamment)⁵⁷.

Des améliorations ont été engagées, avec une structuration plus claire des grilles tarifaires, une formalisation accrue des conventions et une sécurisation des échéanciers de facturation. Ces évolutions contribuent à fiabiliser le niveau de recettes propres et à réduire les écarts entre prévisions et encaissements.

La fiabilisation du circuit de facturation et du recouvrement a été identifiée comme une priorité explicite de la contrôleur interne, dans le cadre de sa lettre de mission. Il s'agit de limiter les risques de pertes de recettes et de restes à recouvrer.

Cette priorité s'inscrit dans un chantier plus large de sécurisation du cycle de la recette (partage et fiabilisation des bases de calcul avec les adhérents, automatisation des flux de données, rapprochements comptables réguliers), indispensable pour consolider un modèle économique principalement fondé sur les ressources propres.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'améliorer le processus de facturation, de titrage et de recouvrement, en effectuant des rapprochements réguliers entre bases de calcul, factures, titres et encaissements et en réalisant un suivi structuré des restes à recouvrer.

Recommandation n° 4 (AMUE – fin 2026) : Sécuriser le processus de facturation et de titrage.

Dans leur réponse aux observations provisoires de la Cour, le directeur et le président du conseil d'administration de l'AMUE ont signalé que, « *pour optimiser ce processus et réduire les temps de traitement, [ils ont lancé] un chantier de connexion directe entre le SI financier et le CRM* » (logiciel de gestion de la relation client) et que « *cette intégration*

⁵⁷ Cf. Documents de tarification publiés annuellement par l'AMUE, tel que : AMUE, « [Contributions 2026](#) ».

permettra d'automatiser les échanges de données, de limiter les interventions manuelles et d'améliorer significativement l'efficacité [du] (...) cycle de recettes ». Ils ont par ailleurs observé que, « *plus largement, (...) l'hypothèse de la mise en place d'un SI socle (...) dédié aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche* », que la Cour appelle de ses vœux (cf. la recommandation n° 10), « *permettrait de simplifier et de sécuriser le versement de ressources directement par le MESRE pour le compte de l'ensemble des établissements bénéficiaires* ».

2.3.2 La qualité comptable obérée par des restes à recouvrer peu suivis

L'AMUE ne dispose pas à ce jour d'une certification de ses comptes annuels par un commissaire aux comptes, ce qui limite le degré d'assurance externe apporté sur la qualité de l'information financière produite.

2.3.2.1 Des contrôles de pièces justificatives probants

Des contrôles de pièces justificatives ont été effectués par la Cour, en dépenses comme en recettes, sur le système d'information financier (SIFAC+). Pour les exercices 2021 à 2025, 79 titres de recettes et 87 mandats ont été examinés. Les contrôles se sont révélés satisfaisants : les pièces justificatives étaient présentes et concordantes avec les enregistrements comptables.

Les provisions pour dépréciation des créances ont également été contrôlées par échantillonnage. Elles apparaissent correctement suivies et documentées, les pièces justificatives ayant été produites de manière systématique.

2.3.2.2 Des restes à recouvrer insuffisamment pilotés

En matière de restes à recouvrer, les contrôles sur place et sur pièces, menés par sondage sur les comptes « *clients – ventes de biens ou de prestations de services* » (4111) et « *clients douteux ou litigieux* » (416), mettent en évidence la lenteur des diligences effectuées pour résorber le stock historique des restes à recouvrer depuis 2021.

Plusieurs créances ont dû être annulées à la suite de contestations des débiteurs, aux motifs de service non fait, d'insuffisance de justification, d'erreur sur l'identité du débiteur ou d'absence de référence explicite à l'engagement juridique. Ces annulations traduisent des faiblesses amont dans la chaîne de facturation, de titrage et de formalisation juridique des créances (cf. *supra*, le point 2.3.1.5 et la recommandation n° 4).

À la suite d'échanges menés par l'AMUE avec certains débiteurs dans le cadre d'actions de recouvrement, une liste de 89 factures, représentant un montant total de 907 374,58 € TTC, a été établie en septembre 2025 et transmise à l'ordonnateur afin de procéder à leur annulation, en raison principalement d'erreurs de facturation, de désistements ou de non-utilisation des services. Ce volume illustre l'ampleur des restes à recouvrer anciens dont le suivi n'a pas été suffisamment organisé au fil des exercices.

Sur l'exercice 2025, 1 945 factures d'un montant total de 47,8 M€ TTC ont été prises en charge. Ces créances ont été recouvrées à hauteur de 42,96 M€, laissant un reste de 4,88 M€ au 31 décembre 2025. Le taux de recouvrement global s'est établi à près de 90 %, mais les taux mensuels se sont dégradés au fil de l'année, passant de 98-100 % sur la période de janvier à août à 56-66 % en novembre et décembre⁵⁸.

Lors de sa prise de fonction en avril 2021, l'agent comptable du GIP Amue s'est vu assigner deux objectifs prioritaires en matière de recouvrement : d'une part, pour les nouvelles créances, assurer le recouvrement contemporain afin de ne pas recréer de stock de restes à recouvrer et, pour les anciennes créances, préserver les droits de l'établissement en interrompant le délai de prescription ; d'autre part, entamer le processus de résorption du stock de restes à recouvrer. Par ailleurs, un agent spécifiquement chargé du recouvrement a été recruté en juin 2025 pour engager des démarches plus actives afin d'assurer l'apurement « au fil de l'eau » des créances récentes.

Le premier objectif peut être considéré comme atteint. En avril 2026, demeuraient 781 € de restes à recouvrer sur l'exercice 2021, 4 680 € sur l'exercice 2022, 17 803 € sur l'exercice 2023 et 801 737 € sur l'exercice 2024 (dont deux factures d'un montant total de 788 723 € émises en décembre 2024 représentant)⁵⁹.

Concernant le second objectif, les contrôles n'ont pas mis en évidence de créances prescrites. Le stock des restes à recouvrer pour les exercices 2016 à 2020 est passé de 2,53 M€ au 31 décembre 2021 à 0,36 M€ à la date d'achèvement du contrôle de la Cour, soit un taux d'apurement de près de 86 %. En considérant les exercices 2016 à 2021, le stock est passé de 6 M€ au 31 décembre 2021 à 0,36 M€ à la même date, soit un taux d'apurement de près de 94 %.

Pour autant, un stock historique de restes à recouvrer demeure et appelle la mise en place d'un plan d'apurement pluriannuel et d'outils de pilotage adaptés (suivi régulier des encours et des comptes 4111 et 416, articulation avec les provisions).

Malgré les actions récemment engagées et l'amélioration constatée, la nécessité d'un suivi suffisant des restes à recouvrer subsiste.

Recommandation n° 5 (AMUE – fin 2026) : Renforcer le processus de recouvrement et l'apurement des restes à recouvrer.

⁵⁸ L'Amue nuance ce constat en indiquant que « mécaniquement, les créances émises en début d'exercice N seront plus probablement recouvrées au 31/12/N que celles émises en fin de gestion. Ces taux de recouvrement, déterminés au 31/12/N pour chacun des 12 mois d'émission de facture se vérifient d'ailleurs sur les exercices antérieurs. Au surplus, les deux derniers mois de la gestion 2025 ont enregistrés environ 25 % du volume financier total émis en 2025, sachant que le recouvrement de ces factures émises en fin d'année intervient généralement en début d'exercice suivant, du fait des délais de règlement de la part des débiteurs et de la fermeture annuelle chez la plupart des adhérents du GIP pour les fêtes de fin d'année ».

⁵⁹ Cf. le tableau n°10 figurant dans l'annexe 3.

2.3.3 Un contrôle interne budgétaire et comptable à consolider

L'AMUE dispose d'un dispositif de contrôle interne financier formalisé et bien documenté. Ce dispositif est articulé autour du contrôle interne budgétaire (CIB) et du contrôle interne comptable (CIC), prévus par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique dit « GBCP » et déclinés dans le « *règlement intérieur financier et achats* » (RIFA) de l'AMUE de 2024.

Le RIFA, qui est régulièrement mis à jour, précise l'organisation et les règles de gestion des dépenses, des achats et des recettes, en cohérence avec le code de la commande publique et le décret GBCP. Des procédures écrites existent pour les principaux flux (recettes, dépenses, missions, achats), ainsi que pour les délégations de signature et l'intégration de la paie. En revanche, ces procédures ne sont pas encore pleinement articulées avec une démarche de contrôle interne outillée (plan de contrôle, suivis, etc.) couvrant l'ensemble des processus financiers.

La cartographie des risques, en dépenses et en recettes, les plans d'actions de l'agence comptable et une échelle de maturité des risques ont été élaborés et présentés au conseil d'administration en 2022 et 2023. L'ensemble constitue un socle documentaire construit pour la maîtrise des risques financiers et comptables.

Cependant, alors même que le dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable prévoit que la cartographie des risques, le plan d'actions et leur mise en œuvre font l'objet d'un suivi régulier, les documents opérationnels de contrôle interne (cartographie des risques, plans d'actions détaillés, échelle de maturité) transmis à la Cour n'avaient pas été actualisés depuis 2022-2023.

Cette situation fragilise la démarche d'amélioration continue du contrôle interne et limite la capacité de l'établissement à piloter de manière fiabilisée la qualité comptable et la trajectoire budgétaire et à apprécier l'évolution des risques, notamment dans un contexte de transformation numérique et de montée en charge de nouveaux projets.

Par ailleurs, bien que, dans son offre de formation, l'AMUE promeuve des modules spécifiques sur le contrôle interne budgétaire et comptable, ses propres agents apparaissent insuffisamment acculturés au contrôle interne financier.

La création en 2024 d'un poste de contrôleur interne rattaché au directeur général des services, doté d'une lettre de mission et ciblant prioritairement trois macro-processus (recettes, ressources humaines, achats), constitue un progrès. En pratique, toutefois, l'effort s'est jusqu'à présent concentré sur les seules recettes, les autres périmètres restant en attente de déploiement opérationnel.

Il ressort de cet ensemble d'éléments qu'en dépit d'un cadre normatif et documentaire bien établi, le contrôle interne budgétaire et comptable de l'AMUE doit être consolidé sur le plan de sa mise à jour, de son effectivité opérationnelle et de l'acculturation du personnel.

Le contrôle interne reste par ailleurs concentré sur les seuls domaines budgétaire et comptable. Les autres domaines métier ne font pas encore l'objet d'une démarche de contrôle interne formalisée et documentée.

Recommandation n° 6 (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Mettre à jour la documentation du contrôle interne budgétaire et comptable et en assurer la mise en œuvre effective sur l'ensemble des activités financières.

Recommandation n° 7 (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Renforcer l'acculturation des services au contrôle interne financier, en s'appuyant sur l'offre de formation de l'AMUE et sur la fonction de contrôle interne.

Recommandation n° 8 (AMUE, futur EPA – fin 2027) Mettre en place une cartographie globale des risques et des plans d'action pour tous les métiers, couvrant l'ensemble des processus sensibles.

Comme l'ont souligné le directeur et le président du conseil d'administration de l'AMUE dans leur réponse aux observations provisoires de la Cour, la mise en œuvre de ces recommandations devra être articulée avec le chantier de la fusion de l'agence et de l'ABES. Les dirigeants de l'AMUE ont ainsi signalé que la mise à jour de la documentation du contrôle interne budgétaire et comptable était « *en cours mais demand[ait] (...) une stabilisation du modèle économique, que la fusion réinterroge profondément* » et que « *la fusion en cours avec l'ABES [allait] imposer d'actualiser l'ensemble des macro-processus* ».

2.3.4 Une comptabilité analytique opérationnelle

La comptabilité analytique est mature en recettes comme en dépenses. Elle couvre l'ensemble des charges et produits, en distinguant clairement les coûts directement rattachés aux activités (fonctionnement, masse salariale et immobilier) et les coûts indirects (masse salariale support, charges immobilières et mobilières des services supports, frais de fonctionnement indirects). Elle permet d'appréhender l'activité de l'AMUE selon les domaines et les axes du contrat quinquennal, en produisant des coûts par activité, projet ou service, qui alimentent les tableaux de bord et facilite le dialogue de gestion.

Le dispositif repose sur une analyse en coûts complets par destination, déployée dans l'outil financier, qui autorise un suivi fin des charges et produits par centre de coûts et par projet, ainsi que des résultats analytiques par périmètre. Les clés de répartition des charges indirectes visent à refléter la consommation réelle de ressources et à objectiver arbitrages, tarification éventuelle et soutenabilité des engagements de l'agence.

Les coûts sont regroupés en grands axes alignés sur l'offre de l'AMUE : systèmes d'information, formation, accompagnement des établissements et centrale d'achats. Chaque axe agrège l'ensemble des coûts qui lui sont rattachés et fait l'objet de restitutions synthétiques, offrant une vision consolidée des moyens mobilisés et des résultats obtenus, y compris pour les services rendus dans une logique de service mutualisé au bénéfice des membres.

La comptabilité analytique offre ainsi un appui au pilotage économique de l'AMUE et à la transparence vis-à-vis de ses membres.

2.3.5 L'évolution favorable de la situation financière

La situation financière de l'AMUE s'est nettement améliorée entre 2020 et 2024. Le résultat s'est redressé, la capacité d'autofinancement (CAF) s'est renforcée et le fonds de roulement s'est reconstitué, ce qui écarte le risque d'impasse budgétaire et de trésorerie à l'horizon de la fusion à venir de l'AMUE avec l'ABES⁶⁰.

2.3.5.1 L'évolution des produits, des charges et du résultat patrimonial

Entre 2020 et 2024, les produits d'exploitation ont fortement progressé, en lien notamment avec la hausse des ventes de prestations de services, dont le montant est passé de 20,26 M€ à 29,34 M€, soit + 9,7 M€ (+ 44,8%), et la montée en charge de la production immobilisée. Dans le même temps, les subventions d'exploitation ont modérément augmenté, passant de 10,14 M€ à 12,37 M€ (+ 22 %).

Les charges d'exploitation, et en particulier les charges de personnel, sont restées contenues au regard de la progression de l'activité. Les dépenses de personnel, passées de 12,30 M€ à 14,72 M€ (+ 19,7 %), ont en effet augmenté deux fois moins vite que les produits. Les consommations intermédiaires ont également progressé moins rapidement que les produits, contribuant à l'augmentation de la valeur ajoutée, passée de 11,95 M€ à 18,89 M€ (+ 8,1 %), et à celle de l'excédent brut d'exploitation, passée de 9,79 M€ à 16,53 M€ (+ 69 %).

L'évolution du résultat patrimonial (résultat net) reflète ce redressement : déficitaire en 2020 (- 0,64 M€), il est devenu excédentaire dès 2021 (3,17 M€), puis s'est maintenu à un niveau positif croissant jusqu'en 2025 (6,8 M€). L'exercice 2024 a été marqué par un excédent exceptionnel (11,69 M€), lié à plusieurs recettes non récurrentes ou anticipées⁶¹ ainsi qu'à une sous-consommation des crédits de fonctionnement et de la masse salariale. Il s'est maintenu en 2025 à un niveau structurellement élevé (6,8 M€), confirmant la soutenabilité des résultats.

Tableau n° 5 : évolution du résultat patrimonial 2020-2025 (en M€)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Produits</i>	31,86	33,06	34,03	37,71	43,52	n.d.
<i>Charges</i>	32,51	29,89	32,78	33,06	31,83	n.d.
<i>Résultat patrimonial</i>	-0,64	3,17	1,25	4,66	11,69	6,8

Source/note : comptes financiers AMUE. Données 2025 : valeurs provisoires

⁶⁰ Cf. *infra*, le point 2.2.2.

⁶¹ Plus de 2,5 M€ de recettes exceptionnelles et anticipées liées à une subvention spécifique pour Pégase, à un encaissement anticipé de cotisations Pégase et au financement du fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

2.3.5.2 Évolution des grands agrégats financiers

Les indicateurs financiers se sont tous améliorés sur la période sous revue, après une période dégradée présentant un risque majeur d'impasse entre 2020 et 2022.

Tableau n° 6 : évolution des indicateurs financiers sur la période 2020-2025 (en M€)

<i>Agrégats/ Années</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Solde budgétaire</i>	-4,71	1,81	2,21	2,34	3,49	1,6
<i>CAF</i>	0,35	3,84	2,05	5,59	12,06	n.d.
<i>FDR</i>	10,82	9,44	6,36	7,15	11,57	13,9
<i>BFR</i>	3,35	3,27	2	0,37	2,14	n.d.
<i>Trésorerie</i>	7,48	6,17	4,36	6,78	9,44	9,96

Source/note : compte financier de l'AMUE. Données 2025 : valeurs provisoires

La capacité d'autofinancement (CAF brute) est passée d'un niveau très modeste en 2020 (0,35 M€) à plus de 12 M€ en 2024, avec une forte amélioration dès 2021 (3,83 M€) puis un palier élevé en 2023 (5,82 M€). Cette progression a résulté de la combinaison d'un résultat d'exploitation redevenu durablement excédentaire et d'un niveau de dotations nettes aux amortissements et provisions en diminution.

Le fonds de roulement net global, qui s'était fortement érodé entre 2020 et 2022 (passant de 10,82 M€ à 6,36 M€), a été reconstitué à partir de 2023 pour atteindre 11,57 M€ fin 2024 et 13,9 M€ fin 2025. Dans le même temps, le besoin en fonds de roulement (BFR) a diminué jusqu'en 2023 (0,37 M€), avant de remonter en 2024 (2,14 M€), sans toutefois remettre en cause l'équilibre global de trésorerie.

La trésorerie est restée positive sur l'ensemble de la période. Elle a connu une phase de tension entre 2020 et 2022 (passant de 7,48 M€ à 4,36 M€), avant de se reconstituer en 2023 (6,78 M€) puis de se renforcer nettement en 2024 (9,44 M€) et 2025 (9,96 M€). Exprimée en jours de dépenses décaissables⁶², la trésorerie s'est maintenue sur un plateau satisfaisant (environ 50 à 80 jours), ce qui traduit une marge de manœuvre de court terme globalement solide en fin de période.

2.3.5.3 Analyse d'ensemble et solidité financière

Les exercices 2020-2022 apparaissent comme une période dégradée, marquée par un affaiblissement du fonds de roulement, une érosion de la trésorerie et un risque d'impasse à moyen terme si les tendances s'étaient prolongées. Le retournement intervenu à compter de 2021 sur le résultat, puis à partir de 2023 sur les équilibres de bilan, traduit un redressement structurel de la trajectoire financière, amplifié en 2024 par des facteurs exceptionnels, et

⁶² Cf. l'annexe n° 3 « Données financières ».

confirmé en 2025 par la solidité des indicateurs clés (FDR de 13,9 M€, trésorerie de 9,96 M€, excédent de 1,6 M€).

À la fin de la période examinée, l'AMUE disposait d'une CAF élevée, d'un fonds de roulement reconstitué et d'une trésorerie abondante, ce qui sécurise le financement des investissements et des projets en cours (notamment le programme Pégase et les actions financées avec le soutien du FIPHFP). Dans ce contexte, il n'existe pas de risque d'impasse budgétaire ou de tension de trésorerie à court ou moyen terme, indépendamment des effets spécifiques que pourra produire la fusion programmée pour 2027. L'AMUE aborde ainsi la période de pré-fusion dans une situation financière assainie et maîtrisée.

2.4 Une gestion des ressources humaines dans un environnement exigeant

La gestion des ressources humaines de l'AMUE s'inscrit dans un environnement fortement contraint, marqué par le cadre statutaire spécifique aux groupements d'intérêt public (GIP), la prédominance des agents contractuels, les tensions du marché de l'emploi, en particulier pour les métiers du numérique, et la faiblesse de l'attractivité salariale de l'AMUE au regard de celle du secteur privé, ce qui pèse sur la capacité de l'agence à recruter, fidéliser et faire évoluer ses agents.

2.4.1 Des effectifs qualifiés à forte composante contractuelle

Depuis 2021, l'AMUE emploie un peu moins de 190 personnes (181 personnes en 2021, 186 en 2022, 184 en 2023 et « *autour de 180-190* » en 2024, selon les rapports d'activités de l'agence). Les flux de recrutement ont été significatifs depuis 2021⁶³.

La répartition par statut met en évidence une très forte majorité de contractuels. En 2022, 70 % des agents de l'AMUE étaient des contractuels et 30 % des fonctionnaires. Cette répartition était similaire en 2023, avec 71 % de contractuels et 29 % de fonctionnaires, soit, environ 130 contractuels et 50 à 55 fonctionnaires selon les années.

Les indicateurs d'âge moyen montrent que l'agence bénéficie d'une main d'œuvre expérimentée. En 2023, l'âge moyen global atteignait 47 ans et 5 mois (48 ans et 4 mois pour les agents en fonctions sur le site de Paris, 46 ans et 6 mois pour les agents affectés sur le site de Montpellier).

La stratégie de l'AMUE⁶⁴ en matière de ressources humaines identifie la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) comme un « *élément central au cœur des politiques RH de l'AMUE* », initiée en 2006⁶⁵, devant s'appuyer sur le

⁶³ 27 recrutements en 2022 et 20 en 2023.

⁶⁴ Formalisée en septembre 2025.

⁶⁵ Lors de la mise en place de la cartographie des emplois META, référentiel interne de classification des emplois de l'AMUE (familles, emplois-types, fiches de poste), utilisé comme base pour la GPEEC (analyse des effectifs, emplois susceptibles d'évoluer, viviers de compétences).

déploiement du SIRH SIHAM pour devenir « *performante, exploitable et complète* »⁶⁶. Les outils de la GPEEC comprennent la pyramide des âges, des tableaux prévisionnels d'effectifs, l'analyse des emplois susceptibles d'évoluer, la définition de viviers de compétences internes et l'intégration d'objectifs dans les guides d'entretiens annuels.

2.4.2 Des ressources humaines soumises à des contraintes statutaires, budgétaires et d'attractivité

Les besoins croissants en compétences techniques et le maintien d'une attractivité suffisante constituent des enjeux déterminants pour la pérennité des activités de l'AMUE.

2.4.2.1 Des tensions de recrutement liées notamment au cadre statutaire des GIP

La gestion des ressources humaines de l'AMUE s'inscrit dans un environnement où la mobilisation efficace des compétences internes est essentielle, alors que le marché de l'emploi connaît de fortes tensions, en particulier dans les métiers de l'informatique. L'agence fait face à des difficultés de recrutement et de fidélisation de ses talents numériques. Elle est en effet concurrencée par le secteur privé, tandis que la transformation de son offre (passage au « mode service », prise en compte des enjeux de cybersécurité, nécessité d'assurer l'interopérabilité des systèmes d'information, développement de l'intelligence artificielle) renforce ses besoins en profils spécialisés.

L'AMUE veille à adapter les compétences de ses agents aux évolutions de ses missions et de son environnement technologique. Cette mobilisation passe par la formation, la polyvalence et un accompagnement individualisé dans la gestion des carrières. Le développement des compétences numériques constitue une priorité stratégique, appuyée par la direction des ressources humaines.

Cependant, les difficultés de recrutement de l'AMUE sont également liées aux conditions statutaires propres aux groupements d'intérêt public (GIP), qui limitent ses leviers de recrutement, notamment pour les profils de fonctionnaires. Le statut juridique du GIP constitue en effet un facteur contraignant pour l'agence, qui ne peut procéder à des recrutements de fonctionnaires par concours. Les fonctionnaires ne peuvent être accueillis que par détachement sur contrat (d'une durée maximale de trois ans, renouvelable deux fois) ou dans le cadre d'une mise à disposition, conformément au décret n° 2013-292 du 5 avril 2013⁶⁷ et à la circulaire du 17 septembre 2013⁶⁸.

⁶⁶ L'AMUE avait élaboré des lignes directrices de gestion RH, qui devaient être soumises à un vote du conseil d'administration le 17 mars 2021. Cependant, lors du pré-CA, organisé le 5 mars 2021, les représentants du ministre ont indiqué que l'AMUE relevait des lignes directrices de gestion ministérielles, ce qui a conduit au retrait de ce point de l'ordre du jour.

⁶⁷ [Décret n° 2013-292 du 5 avril 2013 relatif au régime de droit public applicable aux personnels des groupements d'intérêt public.](#)

⁶⁸ [Circulaire relative à la mise en œuvre du décret n° 2013-292 du 5 avril 2013 relatif au régime de droit public applicable aux personnels des groupements d'intérêt public.](#)

La création du nouvel établissement public administratif issu de la fusion avec l'ABES devrait contribuer à desserrer une partie de ces contraintes. En s'adossant au droit commun de la fonction publique d'État, le futur opérateur bénéficiera d'un cadre d'emplois plus lisible et stabilisé, offrant des leviers de recrutement et de fidélisation mieux adaptés aux profils recherchés, en particulier dans les métiers du numérique. Cette évolution constitue un enjeu important pour renforcer l'attractivité de l'entité fusionnée et sécuriser dans la durée les compétences nécessaires à la conduite de ses projets.

Dans l'immédiat, le recours aux agents contractuels constitue le mode principal de recrutement de l'AMUE, selon le régime de droit public applicable aux personnels des GIP. Il est mobilisé pour les fonctions nécessitant une qualification spécifique ou en cas de vacance de poste de trop longue durée freinant l'activité. La convention constitutive prévoit explicitement que les agents rémunérés sur le budget du groupement peuvent être recrutés « *sur des contrats de droit public* » et qu'ils n'acquièrent pas de droit à occuper ensuite un emploi chez les membres du groupement, ce qui peut également constituer un frein pour les recrutements.

2.4.2.2 Une politique de rémunération peu attractive face à la concurrence du marché

Ces règles, combinées à des marges financières limitées, restreignent la capacité de l'AMUE à attirer des profils qualifiés, notamment dans les secteurs techniques et informatiques. De fait, les rémunérations proposées par l'agence, moins attractives que celles du secteur privé, accentuent les difficultés. La mise en place de dispositifs incitatifs constitue donc un enjeu pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des agents occupant des postes ou exerçant des fonctions clés.

La stratégie des ressources humaines vise à renforcer la fidélisation des agents et à fluidifier les parcours professionnels. Dans ce cadre, le cumul d'activités est autorisé sous conditions par le directeur. Un suivi spécifique est mis en place pour les agents exerçant une activité complémentaire, principalement d'enseignement dans leurs domaines d'expertise. Ces autorisations, accordées pour une durée de trois ans, font l'objet d'un contrôle régulier.

2.4.3 **Un processus de recrutement organisé**

Les besoins en effectifs sont recensés chaque année lors de la préparation du budget de l'exercice suivant, *via* une annexe intitulée « *demande d'autorisation d'emplois* ». Les postes demandés par les directions et services sont soumis à l'arbitrage de la direction. Ceux qui sont retenus sont intégrés à la programmation budgétaire N+1 et au plafond d'emplois (ETP, ETPT) soumis au vote du conseil d'administration.

Les offres d'emploi validées sont rédigées et contrôlées par le service des ressources humaines, puis publiées *via* l'outil *Beetween*, qui assure la diffusion sur différents sites d'emploi et le suivi des candidatures (réception, tri, sélection, convocations, réponses).

Le processus de recrutement prévoit un premier entretien avec le recruteur (éventuellement accompagné) pour l'évaluation des compétences du candidat et un second entretien avec le service des ressources humaines pour apprécier son profil, ses qualités humaines et aborder la question de ses conditions de travail et de sa rémunération.

Les indicateurs RH suivis dans le cadre du contrat quinquennal de développement 2021-2025 de l'AMUE, en dehors de ceux du rapport social unique, incluent le taux de recrutements aboutis par rapport aux vacances de postes et le taux de départ des fonctions SI, témoignant d'une attention particulière portée à ces métiers.

2.4.4 Une gestion de la masse salariale formalisée mais incomplètement sécurisée

2.4.4.1 L'intégration de la paie : un suivi prioritaire de l'interface entre SIHAM et SIFAC+

Une procédure formalisée encadre l'intégration de la paie dans SIFAC, afin de sécuriser le flux de paiement de la masse salariale et de fiabiliser l'enregistrement comptable des dépenses de personnel. Tout au long du processus d'intégration du fichier de paie, des contrôles sont réalisés par les différents services concernés (service des ressources humaines, agence comptable et service « *Finances et Qualité* »).

Cependant, depuis la migration vers SIFAC+, l'intégration de la paie rencontre des difficultés techniques. En 2024, les paies mensuelles n'ont pu être intégrées qu'à partir du 24 novembre 2024 et, pour l'exercice 2025, à l'automne 2025.

Cette situation ne permet pas de suivre précisément en cours d'exercice l'exécution des dépenses salariales et la disponibilité des crédits. La sécurisation et la stabilisation de l'interface entre SIHAM et SIFAC+ ont été identifiées comme des priorités et, à la date d'achèvement du contrôle dont est issu le présent rapport, la situation était en voie d'amélioration.

2.4.4.2 Contrôle des éléments de paie

Des contrôles ont été effectués par la Cour sur les éléments de paie des personnels de l'AMUE pour les exercices 2021 à 2024, à partir d'un échantillon de 33 agents détachés ou contractuels et de 12 vacataires.

Les pièces justificatives examinées (contrats, décisions, états, etc.) n'ont pas mis en évidence d'anomalies notables. Une seule a été relevée, concernant un vacataire pour lequel manquaient des états liquidatifs attestant des heures de vacation réalisées en 2022 et 2024.

2.5 La gestion des achats

L'AMUE exerce deux fonctions d'achat distinctes. En effet, outre ses propres achats de fonctionnement, elle gère une centrale d'achats pour ses adhérents.

2.5.1 Une organisation des achats resserrée et optimisée

La fonction de centrale d'achats repose sur une organisation resserrée : quatre équivalents temps plein (ETP) y contribuent, avec deux acheteuses dédiées au sein du département « *Développement et accompagnement des compétences* » (DDAC), complétées par une assistante (en cours de recrutement au moment de la finalisation du présent rapport) et par les juristes du service des affaires juridiques (SAJ), intervenant sur la rédaction des pièces, la conduite des procédures et le suivi de l'exécution.

Cette organisation traduit un partage clair des rôles : le DDAC assure le pilotage fonctionnel des marchés (co-construction de l'expression des besoins avec les adhérents, préparation des dossiers de consultation, animation de la communauté d'utilisateurs, suivi des accords-cadres), tandis que le SAJ garantit la conformité juridique et le respect des procédures.

La centrale d'achats s'inscrit dans le dispositif global défini par le règlement intérieur financier et achats (RIFA), qui encadre l'ensemble des achats de l'AMUE et institue une commission consultative des marchés (CCM) appelée à donner un avis sur les principaux dossiers.

2.5.2 Un contrôle interne et un suivi des achats à consolider

Un dispositif de contrôle interne a été mis en place, avec cartographie des risques, échelle de cotation et registre de risques. Un échantillon de huit marchés a été contrôlé par la Cour. Les pièces contrôlées n'appellent pas d'observation.

S'agissant plus spécifiquement de la centrale d'achats, une procédure dédiée est en cours de formalisation dans le référentiel de contrôle interne, en lien avec le contrôleur interne et les équipes du DDAC et du SAJ. Si les pratiques sont déjà largement sécurisées par la spécialisation des acheteurs et par l'appui du SAJ (répartition des tâches, modèles de pièces, contrôle juridique des étapes clés), la documentation formelle du dispositif reste à consolider.

Au moment du contrôle, pour la centrale d'achats, 11 accords-cadres étaient en cours de gestion, dont les deux principaux (MatInfo 6 et ESR Mission) concentrent les efforts opérationnels et les moyens de la centrale.

2.5.3 Atouts et enjeux de la centrale d'achats

2.5.3.1 Un modèle économique à conforter

La centrale d'achats ne dispose pas aujourd'hui d'un financement spécifiquement affecté à son activité. Ses coûts de fonctionnement sont couverts par la subvention pour charges de service public (SCSP) et les cotisations des membres. Elle ne bénéficie pas de recettes propres liées à son activité.

Une exception notable a été offerte par l'accord-cadre MatInfo 5, qui prévoyait une participation au chiffre d'affaires reversée à l'AMUE. Ce mécanisme a permis de financer un pilotage renforcé (prospections, déplacements, assistance à maîtrise d'ouvrage, analyses comparatives), dont les entretiens menés avec les parties prenantes dans le cadre du contrôle de la Cour ont montré l'intérêt mais qui n'était pas conforme aux règles de la commande publique et n'a donc pu être pérennisé (cf. *supra*, l'encadré figurant au point 1.4.3.3).

À l'occasion de la fusion avec l'ABES, la question de la soutenabilité du modèle économique de la centrale d'achats devra être posée. Plusieurs pistes sont envisageables : évolution du cadre juridique pour sécuriser une participation au chiffre d'affaires, ajustement des cotisations, ou contribution directe des adhérents aux coûts de certains accords-cadres.

2.5.3.2 Les défis de la centrale d'achats

La centrale d'achats présente de nombreux atouts : forte proximité avec les adhérents, co-construction systématique des besoins, fonctionnement collaboratif reconnu comme utile et légitime par les établissements, qualité des relations internes avec la direction et les services supports.

Elle fait cependant face à plusieurs défis : une capacité contrainte au regard du nombre d'accords-cadres et des sollicitations, l'absence d'indicateurs consolidés de performance achats, ainsi que, comme indiqué *supra*, un questionnement sur la pérennité de son modèle économique dans un contexte où les coûts de fonctionnement ne sont couverts que par la SCSP et les cotisations, sans recettes propres sinon exceptionnellement.

Le projet de rapprochement avec l'ABES offre l'opportunité de renforcer les moyens de la centrale d'achats, de conforter son modèle économique et de mieux structurer la communauté des acheteurs au niveau national.

Recommandation n° 9 (AMUE, futur EPA – fin 2027) : Conforter le modèle économique de la centrale d'achats et doter ce service d'indicateurs de performance.

En réponse aux observations provisoires de la Cour, le directeur et le président du conseil d'administration de l'AMUE ont indiqué que trois pistes, autres que celle de la poursuite de la mise en œuvre, juridiquement compromise, de « participations sur chiffre d'affaires », étaient envisagées par l'AMUE pour conforter le modèle économique de la centrale d'achats : (1) la mise en place d'une contribution des établissements publics, dédiée à la centrale d'achats, pour permettre de financer le pilotage, la relation entre les entreprises titulaires des marchés et les établissements bénéficiaires et l'élargissement de l'offre, (2) l'instauration d'un mode de financement inspiré « *d'autres centrales d'achats (...) qui utilisent des « contributions pour service rendu » afin de générer des recettes financées par les utilisateurs de la centrale d'achats* » ou (3) l'affectation d'une fraction de la SCSP ou des cotisations des adhérents à la centrale d'achats, « *en appuyant cette part à un calcul de coût et à un programme d'action explicite* ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance opérationnelle de l'AMUE forme un ensemble d'instances cohérent, au service d'un management globalement solide et apprécié dans un climat social favorable. L'AMUE reste toutefois exposée à des tensions liées à la charge de travail, au manque d'attractivité des emplois et à la sécurisation incomplète de certains volets de la gestion des ressources humaines et de la masse salariale.

Le modèle économique mutualisé, appuyé sur une fonction achats organisée, permet un accès large à des solutions de systèmes d'information complètes pour un coût global maîtrisé. Il demeure cependant vulnérable en cas de diffusion insuffisante de certains projets et s'accompagne d'une satisfaction élevée mais contrastée selon la taille des établissements et la qualité perçue des solutions. Par ailleurs la question de la soutenabilité du coût du cœur de SI de gestion de l'AMUE se pose pour certains profils d'établissements.

L'agence présente une situation financière assainie, avec un résultat durablement excédentaire, une capacité d'autofinancement renforcée et une trésorerie confortable. La gestion budgétaire et comptable de l'établissement offre toutefois des marges de progrès en ce qui concerne le cycle des recettes (facturation, titrage, recouvrement) et le contrôle interne. Il en va de même, s'agissant de la gestion des ressources humaines, du suivi de la masse salariale, que la migration de l'AMUE vers SIFAC+ a désorganisée momentanément, notamment pendant la phase pilote. Par ailleurs le modèle économique de la centrale d'achats doit être conforté.

3 L'AVENIR DU GIP AMUE

3.1 Bilan du contrat quinquennal 2021-2025 et feuille de route 2026

3.1.1 Un bilan positif du contrat quinquennal 2021-2025

Le bilan du contrat quinquennal 2021-2025⁶⁹ de l'AMUE met en évidence une mise en œuvre porteuse de transformations et globalement positive, appuyée sur une batterie d'indicateurs de performance renseignés à fin 2024.

Le contrat, signé le 17 mars 2022 et courant jusqu'au 31 décembre 2025, centre l'action de l'AMUE sur la transformation numérique des établissements, la sobriété numérique, la co-construction et la structuration de l'offre de services, ainsi que le renforcement de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines (GRH) pour développer l'attractivité de l'agence.

Le bilan de la mise en œuvre du contrat quinquennal, réalisé dans la perspective de la création au 1^{er} janvier 2027 d'un nouvel EPA issu de la fusion de l'AMUE avec l'ABES et le CINES – opération dont le MESRE a décidé en février 2026 qu'elle ne concernerait finalement que l'AMUE et l'ABES - a souligné qu'il serait « *pertinent de prolonger, par avenant, ce contrat* » plutôt que de conclure un nouveau contrat pour la période 2026-2030, l'actuel GIP devant être dissous au 31 décembre 2026.

Les indicateurs du contrat quinquennal montrent que l'activité de l'AMUE a significativement progressé sur la période de 2021 à 2024. Ils mettent ainsi en évidence une hausse du nombre de déploiements de solutions SI⁷⁰, traduisant l'effort d'équipement et d'adoption de nouvelles solutions par les établissements sur la période 2021-2024 (indicateur 1). Le taux de participation aux événements majeurs, en présentiel comme à distance, a été élevé, avec un volume important d'événements par domaine métier et un niveau de mobilisation stable des adhérents (indicateur 2).

La qualité de service perçue est bien positionnée. Le taux de satisfaction en matière de formation est très élevé, avec 87 à 92 % de notes comprises entre 4 et 5 et une note globale de 4,41/5 sur les trois dernières années universitaires (indicateur 3). Les dispositifs digitaux affichent également une performance soutenue⁷¹, même si le compte X a été abandonné en 2024 (indicateur 4).

Sur la transformation numérique et l'interopérabilité, l'AMUE a consolidé son rôle d'architecte de l'écosystème SI. Le niveau d'interopérabilité des applications a progressé, avec une cible de 100 % d'applications éligibles interopérées atteinte ou programmée à court terme selon les solutions (indicateur 5). Parallèlement, l'offre de services additionnels⁷² s'est

⁶⁹ AMUE, bilan intermédiaire avec des indicateurs de fin 2024 du bilan du contrat quinquennal de développement 2021-2025.

⁷⁰ SIFAC, SIFAC+, SINAPS, CapLab, Pégase, SIHAM, etc.

⁷¹ Sessions, pages vues, abonnés au Fil et à LinkedIn.

⁷² Prestations spécifiques DSSE et formations spécifiques payantes DDAC.

développée, traduisant une demande croissante de services à valeur ajoutée de la part des établissements (indicateur 6).

Sur le volet RH et l'attractivité, la trajectoire prévue a été suivie mais le bilan met en évidence des marges de progrès. Le taux de recrutement, mesuré au regard des vacances de postes, a augmenté mais la cible de 90 % n'a pas été atteinte, ce qui maintient une tension sur les ressources (indicateur 7). Le taux de départ des fonctions SI oscille autour d'un seuil d'alerte fixé à 15 %, confirmant l'existence d'un enjeu d'attractivité et de fidélisation pour ces profils (indicateur 8).

Un indicateur RH spécifique, le « *taux de visite spontanée chez le médecin de prévention* », n'a pas pu être mesuré du fait d'une carence passagère de médecine de prévention, qui constitue une limite du dispositif de suivi en matière de santé au travail.

Globalement, le contrat a permis de cadrer et d'objectiver la montée en puissance de l'AMUE sur ses missions de mutualisation numérique, de services et d'accompagnement, avec des résultats tangibles en matière d'adoption des solutions, de satisfaction des établissements et de performance des dispositifs digitaux. La prolongation par avenant du contrat jusqu'à la dissolution du GIP au 31 décembre 2026 conférerait à ce contrat un rôle de cadre de transition, garantissant la continuité des engagements vis-à-vis des adhérents tout en préparant la fusion de l'AMUE avec l'ABES et la création du nouvel EPA.

3.1.2 Un plan de continuité et de transition pour l'année charnière 2026

Les prévisions pour 2026, année de transition avant la fusion et la mise en place du nouvel EPA, s'inscrivent dans la continuité du contrat 2021-2025. Les bons résultats du contrat sont prolongés et consolidés dans le plan d'action 2026, qui vise la stabilité et la montée en maturité des solutions phares de l'AMUE. Les enjeux identifiés dans le bilan sont repris comme fils rouges, en particulier le renforcement des référentiels, des communautés métiers, des services d'accompagnement et des dispositifs de formation.

Le plan d'action 2026⁷³ est présenté comme le dernier plan « *sous le nom AMUE* ». Il a été conçu à la fois comme acte de clôture du GIP et comme « *pont vers la nouvelle structure* » issue de la fusion avec l'ABES au 1^{er} janvier 2027. La logique est celle d'une année de transition, combinant la prolongation du contrat 2021-2025, le maintien des engagements vis-à-vis des établissements et la préparation active de la future entité⁷⁴.

Quatre priorités structurent l'« après-bilan ». Il s'agit, d'abord, de stabiliser et de faire monter en maturité les solutions SI, en sécurisant la qualité de service et les déploiements. Il s'agit ensuite de renforcer l'interopérabilité, les données et les services numériques de référence⁷⁵. La troisième priorité vise à accompagner les établissements dans la transformation, la mutualisation et l'efficacité, au moyen d'une offre d'accompagnement, de communautés, de formations et de dispositifs d'appui thématiques. Enfin, la quatrième priorité consiste à préparer activement la transition vers la nouvelle entité, en travaillant sur l'organisation interne, les

⁷³ AMUE, « [Plan d'action 2026 de l'AMUE : une feuille de route entre continuité et transition](#) ».

⁷⁴ Organisation, processus, équipes, synergies.

⁷⁵ Référentiels, métadonnées, ouverture et qualité de la donnée, MDM Sinaps, urbanisation, cloud, passage au mode service.

ressources humaines, le contrôle interne, la sécurité des systèmes d'information et la gestion des risques du nouvel EPA, en coordination avec l'ABES.

L'année 2026 s'inscrit en outre dans un contexte évolutif, marqué par la montée en puissance de l'IA générative, la prégnance croissante des enjeux de souveraineté des données et de cybersécurité, la nécessité d'offrir des capacités d'hébergement et d'archivage robustes, thématiques sur lesquels l'AMUE entend se positionner comme un levier. Le plan 2026 prolonge et internationalise aussi la logique de mutualisation avec des actions dans ce domaine à l'échelle européenne (EUNIS⁷⁶, étude sur la mutualisation en Europe) et une veille prospective.

3.2 Les enjeux de la fusion avec l'ABES pour l'écosystème numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche

Le projet initial de fusion portait sur trois opérateurs, l'AMUE, l'ABES et le CINES. Cependant, en février 2026, pour des raisons qu'il n'a pas détaillées dans le cadre de la contradiction du présent rapport, le MESRE a décidé de limiter le périmètre de la fusion à l'AMUE et à l'ABES. Les développements ci-après, qui analysent les enjeux d'un rapprochement initialement tripartite, conservent leur pertinence s'agissant notamment des synergies entre missions de gestion (AMUE), missions documentaires (ABES) et fonctions d'hébergement et d'archivage (CINES), nonobstant l'évolution du périmètre de l'opération.

3.2.1 Les enjeux du pilotage des systèmes d'information de gestion des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche

Au-delà de l'AMUE, le paysage numérique français de l'enseignement supérieur et de la recherche se caractérise par une forte fragmentation, avec une multiplicité d'opérateurs spécialisés intervenant chacun sur un périmètre propre, ce qui rend l'ensemble peu lisible pour les établissements.

Fragmentation et complémentarité des opérateurs numériques de l'ESR

L'écosystème numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche est constitué d'opérateurs spécialisés complémentaires : l'ABES pour les catalogues et services bibliographiques, le CINES pour le calcul intensif, l'hébergement et l'archivage pérenne, le GIP RENATER pour le réseau de recherche et d'éducation, le GENCI pour le calcul haute performance, la plateforme FUN-MOOC pour la formation en ligne, ainsi que PIX, le service public en ligne d'évaluation, développement et certification des compétences numériques (CRCN) porté par la direction interministérielle du numérique (DINUM), la vidéothèque universitaire mutualisée Canal U, les universités numériques thématiques (UNT) et les principaux acteurs de la pédagogie et de la diffusion des connaissances numériques (Pôles universitaires francophones-PUF, infrastructures SHS-Huma-Num, revues scientifiques ouvertes-OpenEdition, etc.).

⁷⁶ *European University Information Systems organisation*, association européenne qui regroupe les responsables des systèmes d'information de l'enseignement supérieur et de la recherche, et qui vise à favoriser les échanges, la coopération et le partage de bonnes pratiques en matière de SI universitaires.

Les systèmes d'information de gestion sont eux aussi très dispersés, avec plus de 700 applications mêlant outils mutualisés, solutions du marché et développements locaux, sans corrélation claire entre niveau de dépenses et taille des établissements. L'AMUE est dominante dans les domaines des finances, des ressources humaines et de la scolarité, mais ses solutions coexistent avec d'autres offres (Cocktail et ESUP-Portail⁷⁷, projets locaux).

La gouvernance nationale de cet écosystème est « éclatée » et sa coordination « dispersée », « sans réelle vision d'ensemble », selon les termes utilisés par l'IGÉSR dans un rapport sur les systèmes d'information de gestion des établissements d'enseignement supérieur publié en février 2025, qui a regretté « l'absence d'une véritable stratégie nationale » dans ce domaine⁷⁸.

Cette fragmentation contraste avec les modèles d'opérateurs intégrés en vigueur dans plusieurs pays européens, où un petit nombre d'acteurs de taille critique portent de manière unifiée réseau académique, services numériques et infrastructures.

Les modèles étrangers d'opérateurs numériques intégrés

Dans plusieurs pays européens, le numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche est structuré autour d'opérateurs intégrés de taille critique, beaucoup moins nombreux qu'en France. Ces entités combinent, au sein d'une même organisation ou d'un ensemble fortement coordonné, le réseau national de recherche et d'éducation (NREN)⁷⁹, les infrastructures de calcul et de stockage, les services *cloud*, la cybersécurité, la gestion des identités et des données, voire des applications de gestion et des services de soutien à la pédagogie.

Des organisations comme Jisc (Royaume-Uni) ou SURF (Pays-Bas) illustrent ce modèle en associant NREN et bouquet de services numériques mutualisés pour l'ensemble de l'ESR, avec une gouvernance nationale claire et une forte implication des établissements membres.

D'autres structures comme SIKT (Norvège), CINECA (Italie) ou CSC (Finlande) rassemblent, dans un cadre institutionnel unique, HPC, *cloud*, archivage pérenne, science ouverte et parfois applications de gestion, avec un mandat explicite pour le système d'enseignement supérieur et de recherche.

Ces modèles d'opérateurs intégrés, disposant d'une gouvernance unifiée et d'une masse critique renforcée, facilitent la négociation avec les fournisseurs, la mutualisation des investissements et l'alignement avec les grandes initiatives européennes (GÉANT⁸⁰, EOSC⁸¹, EuroHPC⁸²), tout en offrant une capacité accrue à porter des projets d'intelligence artificielle et de *big data* à grande échelle.

Début 2025, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a confié à Guillaume Gellé, ancien président de l'Université de Reims-Champagne-Ardenne et de France

⁷⁷ Cf. l'encadré figurant *supra* au point 1.4.1.1.

⁷⁸ Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), [Les systèmes d'information de gestion des établissements d'enseignement supérieur : bilan et perspectives](#), rapport d'inspection, 145 p., mis en ligne le 6 février 2025.

⁷⁹ « *National Research and Education Network* » : réseau national de recherche et d'éducation, dédié à la connectivité haut débit, sécurisé et adapté aux besoins des établissements d'enseignement supérieur, de recherche et de certaines administrations publiques.

⁸⁰ Réseau paneuropéen de recherche et d'éducation et association fédérant les NREN nationales, assurant l'interconnexion à haut débit des communautés scientifiques et universitaires en Europe.

⁸¹ « *European Open Science Cloud* » : initiative européenne visant à créer un environnement fédéré pour l'accès, le partage et la réutilisation des données et services de la science ouverte à l'échelle européenne.

⁸² « *European High Performance Computing Joint Undertaking* » : entreprise commune européenne chargée de développer et d'exploiter une infrastructure de calcul haute performance et d'IA de rang mondial, en cofinçant supercalculateurs et services associés avec les États membres.

Universités, une mission sur la structuration et la convergence des opérateurs numériques de l'ESR (mission dite « Gellé »). La mission a souligné que la France était « *le pays avec l'écosystème le plus fragmenté, avec des opérateurs de petite taille, dont les missions se superposent parfois, ou qui ne traitent pas certains sujets* », ce qui limite la capacité à porter des politiques stratégiques et à incarner une gouvernance forte au niveau national et empêche d'atteindre une masse critique sur la scène européenne.

La mutualisation est recherchée pour les économies d'échelle, la conformité réglementaire et la sécurisation juridique, mais les acteurs hésitent entre un modèle d'interopérabilité renforcée de solutions multiples et un modèle plus prescriptif de SI socle unique à l'échelle nationale. L'IGÉSR a par ailleurs relevé que les établissements connaissent mal les coûts complets de leurs systèmes d'information et qu'ils comparent rarement de manière analytique les options mutualisées, commerciales ou internes, entre lesquelles ils doivent opter, ce qui ne leur permet pas de mesurer objectivement la valeur économique de la mutualisation que leur propose l'AMUE⁸³.

Cette tension entre interopérabilité de solutions multiples et SI socle unique renvoie plus largement à la question de la mise en place d'un socle commun national de systèmes d'information de gestion, levier de mutualisation et de pilotage, qui serait instauré sans imposer un modèle unique aux établissements (voir l'encadré *infra* sur « *le socle commun de SI de gestion* »).

Dans ce contexte, la mission Gellé a étudié plusieurs scénarios de rapprochement ou de mutualisation, dont l'un était recommandé comme solution de référence : la fusion de l'ABES, de l'AMUE et du CINES au sein d'un nouvel EPA unique sous tutelle du MESR.

À moyen terme, après cette fusion initiale, la mission Gellé suggérait que pourrait être constitué un grand pôle numérique « *infrastructures et services* », (pôle ABES-AMUE-CINES avec extension à GENCI et RENATER à horizon 2030). Dans son rapport sur le GIP RENATER, la Cour des comptes a formulé la même recommandation (mise en place avant 2030 d'un « *grand opérateur du numérique* » RENATER-AMUE-CINES-FUN MOOC)⁸⁴.

C'est toutefois la solution de référence de la mission Gellé qu'avait retenue le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'automne 2025⁸⁵, avant de décider en février 2026 que le CINES serait finalement exclu de l'opération.

Le futur opérateur devrait permettre un pilotage plus intégré des grands SI socles (finances, RH, scolarité, recherche), des métadonnées et des infrastructures, en consolidant l'expertise de l'AMUE sur les logiciels métiers avec celle de l'ABES sur les données et référentiels. La future entité a par ailleurs vocation à renforcer l'innovation numérique (IA, *big data*, nouveaux services, cybersécurité).

⁸³ Cf. Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), *Les systèmes d'information de gestion des établissements d'enseignement supérieur : bilan et perspectives*, rapport n° 23-24-013B, janvier 2025, 145 p., mis en ligne le 6 février 2025 sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

⁸⁴ Cour des comptes, *Le GIP Renater*, observations définitives, mai 2025, recommandation n° 6.

⁸⁵ Selon l'entretien mené avec M. Gellé, le rapport proposait aussi la création d'un pôle « *éducation et diffusion des connaissances en ligne* » en transformant la plateforme FUN-MOOC en opérateur public national unique, ouvert à tous les établissements ESR rattachés au MESR. Cet opérateur offrirait une vitrine nationale lisible à l'échelle européenne et francophone, sur le modèle d'*Open University* ou de l'UNED, tout en laissant la délivrance des diplômes aux universités partenaires.

L'AMUE occupe aujourd'hui une place centrale dans le paysage des systèmes d'information de gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'agence est en effet le principal opérateur de mutualisation nationale dans les domaines des finances, ressources humaines et scolarité. Elle pourrait constituer un socle de gestion administrative et numérique du nouvel opérateur, en y apportant ses solutions (SIFAC+, SIHAM+, Pégase, APOGEE), ses compétences métiers, ses relations établies avec les établissements et son modèle économique de mutualisation.

La fusion de l'AMUE avec l'ABES devrait par ailleurs permettre de desserrer plusieurs contraintes qui pèsent aujourd'hui sur l'AMUE (saturation de la capacité de déploiement, lisibilité de la tarification, coordination avec les autres opérateurs) en mutualisant les fonctions supports et en renforçant la cohérence stratégique.

En se référant aux données budgétaires de 2024, le GIP AMUE mobilise 36,5 M€ de crédits de paiement, dont 13,85 M€ de crédits de paiement liés au personnel, et compte 177 équivalents-temps plein annuel travaillés. L'EPA ABES dispose de 59,8 M€ de crédits de paiement, dont 6,42 M€ de crédits de paiement personnel, et de 84,8 ETP. Sur la base du périmètre de fusion désormais retenu (AMUE et ABES uniquement), le rapprochement représente donc un ensemble de 96,3 M€ de crédits de paiement, dont 20,3 M€ au titre du personnel, et environ 260 ETP.

En associant les moyens de l'AMUE et de l'ABES (et, sur le plan opérationnel, en maintenant les liens avec le CINES pour les services d'hébergement et d'archivage pérenne), le nouvel opérateur disposera d'emblée d'une masse critique significative, ce qui facilitera le développement de synergies entre applications de gestion, infrastructures de calcul et services documentaires. En offrant aux établissements un interlocuteur unique pour les principaux systèmes d'information de gestion et les services associés, il se rapprochera d'un véritable guichet unique national pour le numérique de gestion de l'ESR.

La fusion des deux opérateurs doit aussi constituer un levier pour généraliser les bonnes pratiques de pilotage, de maîtrise des coûts et de qualité de service, développées notamment par l'AMUE, en s'assurant que celles-ci s'appliquent à l'ensemble du nouveau dispositif.

Cela implique, à l'horizon de la mise en œuvre de la fusion, de définir un référentiel partagé de gestion et de pilotage, de promouvoir les méthodes de tarification et de mutualisation déjà mises en œuvre et de proposer aux établissements une offre de services plus lisible et plus cohérente à l'échelle nationale.

Le socle commun de SI de gestion

Le « socle commun »⁸⁶ est un cadre national de SI de gestion, partagé et pensé comme un levier utile plutôt que comme un carcan. Il vise à définir un ensemble stabilisé de briques (données, standards, interfaces, grands modules) qui servent de base commune aux établissements.

Ce socle doit permettre de mutualiser les développements et les évolutions réglementaires, de garantir un niveau homogène d'interopérabilité et de qualité de service, et de faciliter le pilotage national ainsi que les échanges de données avec les établissements. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle unique : le socle commun fixe un cadre de référence, mais laisse des marges d'initiative aux établissements pour le compléter ou spécialiser leur environnement numérique.

Les exemples étrangers (CSC/Funet en Finlande, SURF aux Pays-Bas) montrent que ce type de socle peut fonctionner comme un ensemble de services et de standards largement adoptés, renforçant souveraineté, qualité de service et capacité d'innovation, sans passer par une obligation juridique stricte.

Afin de structurer, à l'échelle nationale, les synergies numériques de l'ESR et de donner une trajectoire lisible au futur EPA, il apparaît nécessaire de dépasser les approches par opérateur ou par projet pour définir une vision d'ensemble des services de gestion, de pilotage et d'appui aux missions.

Cette vision pourrait s'inspirer des modèles d'opérateurs intégrés observés à l'étranger (services numériques unifiés pour les universités, plateformes nationales partagées), en tirant parti des expériences de convergence des infrastructures réseaux, *cloud*, calcul intensif, données et services aux usagers, ainsi que de la fusion de l'AMUE avec l'ABES et des scénarios d'extension incluant le CINES, le GIP RENATER, le GENCI et la plateforme FUN-MOOC. Une telle évolution suppose qu'une politique nationale explicite en matière de mutualisation numérique de l'ESR soit définie et portée par l'État.

Recommandation n° 10 (Futur EPA AMUE-ABES, SG du MESRE, DGESIP, DGRI) : En coopération avec le CINES, le GIP RENATER, le GENCI et la plateforme FUN MOOC, définir un socle commun national des SI de gestion et une trajectoire permettant d'aboutir à la mise en place à horizon 2030 d'un opérateur numérique intégré pour l'ensemble des opérateurs de l'enseignement supérieur et la recherche.

Dans le cadre de la contradiction du présent rapport, le directeur du budget a souligné que cette cible devait être envisagée comme un « *objectif de long terme* », à poursuivre de manière « *séquentée* », après « *la réussite des opérations de fusion en cours* » et « *une évaluation approfondie de leurs effets* ». La Cour en est bien consciente et partage également le constat que « *la priorité doit être donnée [au succès] de cette première fusion [celle de l'AMUE et de l'ABES], qui constitue un préalable indispensable à toute évolution ultérieure* ».

3.2.2 Un calendrier de fusion rapide

Comme indiqué plus haut, le rapprochement de l'AMUE, de l'ABES et du CINES, annoncé le 2 septembre 2025 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, par le canal d'un communiqué de presse intitulé « *Vers un opérateur numérique de référence* »

⁸⁶ Ibid.

pour l'ESR » a, six mois plus tard été recentré sur les seuls AMUE et ABES, conformément à une décision prise en février 2026 par le MESRE. C'est sur ce périmètre bipartite que s'inscrit donc désormais le calendrier resserré, d'environ seize mois, entre l'annonce initiale et la création de la nouvelle entité.

Par le même communiqué, le directeur de l'AMUE a été désigné comme coordonnateur de la fusion et de la préparation de la création du nouvel opérateur numérique.

L'élaboration du cadrage juridique et organisationnel du nouvel établissement doit être réalisée entre fin 2025 et juin 2026. Cette phase inclut, d'une part, la rédaction d'un projet de décret statutaire fixant les missions, le statut (un établissement public administratif) et la gouvernance du futur opérateur (décret devant être publié à l'été 2026) et, d'autre part, la rédaction d'un règlement intérieur provisoire couvrant les volets personnel, télétravail, finances et gouvernance interne pour la phase de démarrage.

La naissance officielle du nouvel établissement public unique, issu de la fusion des deux opérateurs, est prévue pour le 1^{er} janvier 2027. Les implantations existantes (Montpellier et Paris) seront maintenues⁸⁷. La phase de consolidation envisagée en 2027 devrait inclure une harmonisation progressive des organisations, des outils et des pratiques, une montée en puissance du pôle d'innovation et le déploiement des services communs (Sigma, le RNeST renforcé, la comptabilité carbone, etc.).

3.2.3 Des principes de fusion centrés sur la protection des personnes, des missions et des services

Les principes annoncés pour encadrer la fusion portent principalement sur la protection des personnels, la continuité des missions et la stabilité des implantations à court terme.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le directeur de l'AMUE⁸⁸ ont indiqué que l'intégralité des personnels des deux opérateurs serait transférée vers le nouvel établissement, sans exclusion de catégories (titulaires, contractuels, etc.). Aucun plan social n'est prévu et il n'est pas envisagé de mettre fin aux contrats en cours, ni d'interrompre ceux des titulaires⁸⁹. Les métiers et les cultures professionnelles doivent être préservés, et une attention particulière sera portée à la continuité des missions pendant la phase de rapprochement⁹⁰.

Sur les conditions de travail, un engagement d'absence de baisse de rémunération lors du transfert dans la nouvelle structure a été énoncé et les différences de régimes (GIP, EPA, etc.) doivent être traitées par harmonisation sans perte individuelle. Des groupes de travail RH doivent traiter des rémunérations, régimes indemnitaires, congés, avancements, télétravail, avec l'objectif de « *trouver des terrains communs* » entre les deux opérateurs. Les organisations

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ Cf. Simon Larger, [Le-rapprochement-entre-l'AMUE-le-CINES-et-l'ABES-peut-nous-permettre-de-penser-des-services-nouveaux](#), AEF, 13 nov. 2025.

⁸⁹ Point explicitement répété tant par le préfigurateur, M. Simon Larger, que par le ministère, pour répondre aux inquiétudes dont les syndicats se sont fait l'écho.

⁹⁰ MESR, [Vers un opérateur numérique de référence pour l'enseignement supérieur et la recherche : convergence de l'ABES, de l'AMUE et du CINES](#), 2 septembre 2025.

syndicales ont demandé que ces garanties soient consolidées dans des textes (lettre de mission, accords) et non seulement dans des déclarations d'intention⁹¹.

Un principe de continuité des missions et des projets en cours, avec une attention particulière aux projets jugés prioritaires (Sigma, RNeST, etc.), est affiché afin d'éviter toute rupture de service pour les établissements.

Ces principes ont vocation à être progressivement précisés, formalisés et suivis dans la durée au fil du processus de fusion.

3.2.4 Les gains financiers et bénéfices attendus de la fusion

À la date de finalisation du présent rapport, les gains financiers de la fusion n'avaient pas été évalués. Toutefois trois catégories de bénéfices, qui devront être suivis et objectivés dans la durée, avaient été identifiées⁹² :

- une réduction des coûts de structure : la mise en place d'une seule direction générale, d'un seul conseil d'administration, d'une seule comptabilité, d'une seule direction des ressources humaines et d'une seule direction des systèmes d'information au lieu de deux, permettra de réduire les coûts récurrents de pilotage et d'administration ; la mutualisation des fonctions support (RH, finances, SI, communication, patrimoine) et des outils associés, la standardisation des procédures et l'élimination des doublons⁹³ vont également contribuer à la réduction des coûts de structure ;

- des effets d'échelle et des économies d'achat, par la capacité à négocier de meilleurs tarifs (logiciels, infrastructures, *cloud*, prestations) grâce à un budget consolidé et à un volume d'achat plus important et grâce à la rationalisation des infrastructures techniques (hébergement, serveurs, stockage, archivage) autour d'architectures unifiées, en s'appuyant notamment sur le CINES, limitant les redondances coûteuses ;

- une optimisation des investissements par la possibilité de réallouer des ressources libérées par la fusion (élimination de doublons) vers des actions à plus forte valeur ajoutée (innovation, nouveaux services IA, cybersécurité, décisionnel) et une meilleure capacité à lever des financements externes (européens, partenariats) grâce à la visibilité et à la taille critique d'un opérateur unique⁹⁴.

Les directions des systèmes d'information des établissements adhérents de l'AMUE soulignent pour leur part que la fusion offre l'opportunité de redéfinir un socle de systèmes d'information mutualisés plus clairement délimité, reposant sur un périmètre fonctionnel minimal commun, une architecture de référence partagée et des interfaces ouvertes, tout en renforçant les exigences de sécurité et de sobriété numériques.

⁹¹ FO ESR, [Communiqué du 21 octobre 2025](#).

⁹² Cf. Campus Matin, 4 septembre 2025, [AMUE, ABES, CINES : vers un big bang des opérateurs numériques de l'enseignement supérieur ?](#)

⁹³ Cf. Simon Larger, 13 novembre 2025, [Le-rapprochement-entre-lAMUE-le-CINES-et-lABES-peut-nous-permettre-de-penser-des-services-nouveaux](#).

⁹⁴ Cf. Actualitté.com, 3 septembre 2025, [Un rapprochement confirmé pour l'ABES, l'AMUE et le CINES](#).

Des avantages non financiers peuvent aussi être escomptés de la fusion :

- plus de lisibilité et un meilleur pilotage par la création d'un « guichet unique » pour les établissements et le MESR, interlocuteur intégré pour les SI de gestion, les données et les infrastructures⁹⁵, ainsi que par une meilleure cohérence des feuilles de route et une réduction des chevauchements entre opérateurs ;

- une plus grande capacité d'innovation par la création d'un pôle d'innovation transverse (IA, *big data*, services numériques de nouvelle génération), en rassemblant les compétences aujourd'hui dispersées entre l'AMUE et l'ABES⁹⁶ ;

- un renforcement de la souveraineté sur les données, les infrastructures et certains services critiques, en évitant une dépendance excessive à des acteurs privés ;

- plus de qualité et de continuité de service pour les établissements, par une intégration plus forte entre les solutions métiers (AMUE), les métadonnées, la documentation et les référentiels (ABES), ce qui doit permettre au nouvel opérateur d'offrir des services plus cohérents de bout en bout, tels que le registre national des structures de la recherche (RNeST)⁹⁷ et la comptabilité carbone⁹⁸, un déploiement de services communs comme Sigma, un cadre IA, un bilan carbone ESR à une échelle nationale, plus difficilement atteignable par trois petites structures séparées ;

- un poids et une attractivité renforcée au niveau européen, *via* un positionnement comparable à celui des opérateurs intégrés comme Jisc (Royaume-Uni), SURF (Pays-Bas), SIKT (Norvège) ou CINECA (Italie), ce qui facilite la coopération, la participation à des projets et l'obtention de financements européens.

Ces bénéfices attendus restent à documenter et à mesurer au cours de la mise en œuvre de la fusion et des premières années de fonctionnement du nouvel opérateur.

Les adhérents de l'AMUE expriment leur souhait de ne pas voir la culture de mutualisation et de co-construction des projets s'atténuer. Les directions des systèmes d'information des établissements demandent que la future gouvernance de l'ensemble issu de la fusion assure une représentation effective des acteurs du numérique, notamment par la présence délibérative de leurs associations au sein des instances stratégiques et par une participation systématique aux comités de pilotage des briques majeures du socle mutualisé, de sorte que les choix effectués prennent en compte les contraintes techniques et les coûts complets supportés par les établissements.

⁹⁵ Cf. MESR, [*Vers un opérateur numérique de référence pour l'enseignement supérieur et la recherche : convergence de l'ABES, de l'AMUE et du CINES*](#), communiqué, 2 septembre 2025.

⁹⁶ Cf. Simon Larger, [*Le rapprochement entre l'AMUE-le-CINES-et-l'ABES-peut-nous-permettre-de-penser-des-services-nouveaux*](#), 13 novembre 2025.

⁹⁷ Il s'agit d'un registre national qui décrit et identifie de façon unique les structures de recherche (laboratoires, unités, etc.) en France, en continuité du répertoire national des structures de recherche. Il est piloté opérationnellement par l'ABES pour le compte du ministère, et doit devenir la « *source nationale de confiance* » pour ces données, afin de faciliter la circulation et l'interopérabilité des données entre les SI des établissements et les référentiels internationaux (comme ROR).

⁹⁸ Cf. ABES, [*Création d'un nouvel opérateur du numérique pour l'ESR*](#), Fil, 3 sept. 2025,

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le contrat quinquennal 2021-2025 a permis à l'AMUE de consolider son rôle d'opérateur de référence pour la mutualisation numérique, avec des résultats tangibles sur l'adoption des solutions, la qualité perçue des services et la structuration de l'écosystème de SI des établissements. Prolongé par avenant jusqu'à la dissolution du GIP fin 2026, il offre désormais le cadre de la transition vers le futur opérateur numérique issu de la fusion de l'AMUE avec l'ABES.

L'année 2026 apparaît comme une année de consolidation et de préparation : elle doit permettre de prolonger les acquis du contrat 2021-2025, sécuriser la montée en maturité des solutions et des services et servir de pont opérationnel entre le GIP AMUE et le futur EPA issu de la fusion.

La fusion prévue de l'AMUE avec l'ABES, dont le périmètre, initialement tripartite, a été réduit en février 2026 par décision du MESRE à ces deux seuls opérateurs, va permettre de renforcer la lisibilité de l'action publique, la capacité d'innovation, la souveraineté numérique et la qualité des services rendus aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Elle s'appuie sur des principes de protection des personnels et de continuité des missions : absence de licenciements, absence de baisse de rémunération, maintien des sites à la date de fusion, harmonisation des conditions de travail. Toutefois, les principes de mutualisation et de recherche d'économies d'échelle qui la sous-tendent également doivent aussi permettre de réduire les coûts de fonctionnement du nouvel opérateur.

Au-delà, la fusion de l'AMUE et de l'ABES ouvre la voie à la structuration d'un opérateur numérique intégré dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui comprendrait également le CINES, le Grand équipement national de calcul intensif (GENCI), le fournisseur de réseaux, d'infrastructures et de services sécurisés que constitue le GIP RENATER et l'opérateur de formation en ligne FUN-MOOC, dans la perspective d'un opérateur numérique intégré à horizon 2030. Ce nouvel ensemble devrait être articulé autour d'un socle commun national de systèmes d'information de gestion. Afin de rendre cette trajectoire lisible pour les établissements, il apparaît nécessaire de définir, à court terme, un cadre stratégique national de synergies numériques s'inspirant des modèles intégrés observés à l'étranger.

CONCLUSION

La transformation engagée de l'AMUE intervient à un moment charnière pour l'enseignement supérieur et la recherche, marqué par la montée en puissance des enjeux de souveraineté numérique, de sécurisation des systèmes d'information et de rationalisation de la dépense publique.

La fusion annoncée de l'AMUE avec l'ABES, qui devait concerner également le CINES, avant que le MESRE ne décide, en février 2026, d'exclure ce dernier établissement de l'opération, dépasse la seule recherche d'efficiences budgétaires. Elle confronte le nouvel établissement public qui en résultera au défi de structurer une offre cohérente de services numériques, lisible pour les établissements et pilotée de manière stratégique par l'État. La question de l'intégration du CINES, ainsi que celle de l'élargissement à d'autres opérateurs tels que GENCI, RENATER, et FUN-MOOC, demeurent ouvertes dans la perspective de la mise en place d'un opérateur numérique intégré à horizon 2030.

Le présent rapport invite les acteurs concernés à en faire un opérateur de mutualisation de nouvelle génération, capable d'articuler innovation, continuité de service, maîtrise des risques et accompagnement de la diversité des établissements.

Il appelle également à approfondir la réflexion sur la place de cet opérateur dans la gouvernance globale des infrastructures et des services numériques de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que sur les modalités d'association des établissements aux choix essentiels qui conditionneront, durablement, leurs capacités de pilotage et de gestion.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Liste des abréviations	76
Annexe n° 2.	Définitions informatiques.....	78
Annexe n° 3.	Données financières	79
Annexe n° 4.	Évolution juridique, missions, composition du GIP	82
Annexe n° 5.	Principales solutions numériques de l'AMUE	85
Annexe n° 6.	MatInfo, une plus-value pour l'enseignement supérieur et la recherche	88
Annexe n° 7.	Comparaison AMUE-ABES	90

“

Annexe n° 1. Liste des abréviations

ABES	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
A.M.U.E.	Agence de modernisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche
AMI	Appel à manifestations d'intérêt
APOGEE	Application Pour la Gestion des Étudiants et des Enseignements
APPi	Appel à projets interne
AnAFé	Autorité nationale d'audit pour les fonds européens
CapLab	Cartographie, Activités et Pilotage du LABoratoire
CICC	Commission interministérielle de coordination des contrôles
CINES	Centre informatique national de l'enseignement supérieur
CSIESR	Comité des Services Informatiques Enseignement supérieur et recherche
DINUM	Direction interministérielle du numérique
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation
DSI	Direction des systèmes d'information
ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé
ETP	Équivalent temps plein
EPA	Établissement public à caractère administratif
EvRP	Évaluation des risques professionnels
FCA-Manager	Formation Continue et Alternance Manager
GIP	Groupement d'intérêt public
GBCP	Gestion Budgétaire et Comptable Publique
IA	Intelligence artificielle
IGÉSR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
OPCO	Opérateur de compétences, organisme agréé par l'État qui soutient les entreprises et les branches professionnelles pour le développement des compétences des salariés
PC-SCOL	Projet Commun de la SCOLarité
Pégase	Produit des Établissements pour la Gestion, l'Accompagnement et le Service aux Études
POC	<i>Proof of Concept</i> , ou « preuve de concept »
RAM	Redevance Annuelle Mutualisée
RNeST	Registre national des structures de la recherche
RGAA	Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

RDD	Redevance de déploiement
SCSP	Subvention pour charges de service public
SI	Système d'Information
SID	Système d'Information Décisionnel
SIFAC	Système d'Information Finances, Analytique et Comptable
SIHAM	Système d'Information des Ressources Humaines dans une Approche Mutualisée
Sinaps	Application de gestion de la scolarité et de la vie de l'étudiant
Sinchro	Application de gestion des feuilles de temps
SiROCCO	Entrepôt de données communautaires pour le pilotage des établissements, alimenté par les applications métiers

Annexe n° 2. Définitions informatiques

Un accès API : est la possibilité pour un logiciel d'utiliser une API pour récupérer ou envoyer des données, sans passer par une interface humaine.

Une API (interface de programmation d'application) : est une interface logicielle qui permet à deux applications de communiquer entre elles et d'échanger des données ou des services. Par exemple, une application de gestion des inscriptions peut utiliser une API pour récupérer automatiquement les données d'un annuaire national des étudiants.

Un chatbot : est un programme informatique capable de dialoguer automatiquement avec un utilisateur en langage naturel, par écrit ou à l'oral, pour répondre à des questions, fournir une aide ou effectuer des actions simples. Par exemple, un établissement peut mettre en place un chatbot sur son site pour guider les étudiants dans leurs démarches d'inscription, répondre aux questions fréquentes (calendrier, pièces à fournir, bourses, etc.) et les orienter vers les bons services.

La cloudification : désigne le fait de transférer ou de basculer des logiciels, systèmes ou données vers le « cloud », c'est-à-dire vers des infrastructures d'informatique en nuage (hébergement et exploitation mutualisés, à distance).

Le décommissionnement : est l'arrêt organisé et définitif d'un composant du système d'information (logiciel, serveur, application), devenu obsolète ou redondant, après migration ou remplacement. Par exemple, les logiciels APOGEE et Fox peuvent être progressivement arrêtés à mesure que les établissements basculent vers Pégase, jusqu'à leur suppression complète du SI.

Un incubateur numérique : est une structure qui accompagne des projets numériques (conseil, méthodes, ressources, outils) pour accélérer leur développement dans un environnement sécurisé et mutualisé. Un incubateur a été créé au sein du DSSE de l'AMUE en 2025 pour mutualiser les ressources et les coûts de plusieurs projets numériques et leur offrir des compétences transverses (UX, sécurité, architecture, etc.).

Le mode agile : désigne une façon de conduire les projets par itérations courtes, avec des livraisons fréquentes, une forte interaction avec les utilisateurs et une capacité d'adaptation continue aux besoins. Un projet de nouveau portail « adhérents » peut être piloté en mode agile, avec des sprints de quelques semaines permettant de tester régulièrement des fonctionnalités auprès d'un panel d'établissements.

Le mode communautaire : désigne un mode de développement et de gestion d'une solution numérique reposant sur une communauté d'établissements utilisateurs qui contribuent conjointement à son évolution, à ses spécifications et à son support. Par exemple, une application peut être portée en mode communautaire lorsque plusieurs établissements de l'ESR mutualisent leurs besoins, co-construisent la feuille de route et participent à des groupes de travail fonctionnels et techniques.

Le mode « on premise » (ou « sur site ») : en informatique, désigne le cas où un logiciel ou une solution, installés et hébergés sur les serveurs et l'infrastructure internes de l'établissement, dans ses propres locaux, par opposition au mode « service / cloud », où la solution est hébergée et gérée chez un prestataire externe.

Le mode service (souvent appelé SaaS, Software as a Service) : correspond à un modèle dans lequel un logiciel est hébergé chez un fournisseur et accessible en ligne, sans installation locale, sur la base d'un abonnement. Une solution de gestion des enquêtes peut être proposée en mode service par l'AMUE : les établissements y accèdent via Internet, et l'AMUE se charge de l'hébergement, des mises à jour et de la sécurité.

L'Open source : désigne un logiciel dont le code source est accessible publiquement, modifiable et redistribuable librement. Toute personne peut consulter, améliorer ou adapter ce code, souvent via une collaboration communautaire décentralisée respectant les critères de l'*Open Source Initiative* (libre redistribution, accès source, travaux dérivés autorisés).

L'urbanisation des systèmes d'information : est une démarche méthodologique qui vise à organiser et faire évoluer le SI de manière cohérente, modulaire et alignée sur la stratégie et les processus métiers, en s'inspirant des principes de l'urbanisme des villes. Dans un établissement, l'urbanisation peut conduire à cartographier l'ensemble des applications, identifier les doublons et définir une cible dans laquelle une solution de scolarité, une solution RH et une solution finances partagent des référentiels communs et des échanges normalisés.

Un système d'information décisionnel communautaire : est un système d'information qui sert à produire des tableaux de bord et des indicateurs pour piloter un établissement, mais conçu et utilisé en commun par plusieurs établissements.

La tierce maintenance applicative (TMA) : prestations qui consistent à maintenir un programme ou une application dans un état lui permettant de remplir correctement sa fonction (correction, prévention, évolutions

Annexe n° 3. Données financières

Tableau n° 1 : compte de résultat 2020-2024 (montants en €)

Postes	2020	2021	2022	2023	2024	Variation 2020-24 (%)
Ventes de produits, de prestations de services	20 264 427	20 784 880	21 776 988	24 472 095	29 338 241	9,7
<i>Dont prestations de services</i>	<i>17 522 873</i>	<i>19 133 790</i>	<i>20 775 862</i>	<i>22 817 015</i>	<i>28 084 004</i>	<i>12,5</i>
+ Production immobilisée	1 422 287	1 324 822	1 494 637	1 399 690	1 778 951	5,8
- Consommations intermédiaires	9 684 573	9 420 414	12 931 363	12 914 320	12 138 263	5,8
<i>Dont locations</i>	<i>1 589 538</i>	<i>1 533 281</i>	<i>2 062 794</i>	<i>797 263</i>	<i>666 272</i>	<i>-58,10</i>
<i>Dont entretiens et réparations</i>	<i>4 359 262</i>	<i>4 547 914</i>	<i>6 067 666</i>	<i>8 002 047</i>	<i>6 967 738</i>	<i>6,7</i>
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	53 516	198 900	125 487	134 519	90 262	14,0
= Valeur ajoutée	11 948 625	12 490 388	10 214 775	12 822 946	18 888 667	12,1
+ Subventions	10 135 219	10 836 552	10 544 508	11 663 136	12 365 370	5,1
<i>Dont ministère de tutelle</i>	<i>10 135 219</i>	<i>10 836 552</i>	<i>10 344 508</i>	<i>11 460 897</i>	<i>11 422 612</i>	<i>3,0</i>
- Dépenses de personnel	12 298 771	13 307 387	13 635 263	14 820 081	14 723 998	4,6
<i>Dont personnel prêté, extérieur à l'établissement</i>	<i>1 118 732</i>	<i>1 175 300</i>	<i>1 055 713</i>	<i>1 380 274</i>	<i>916 921</i>	<i>-4,9</i>
= Excédent brut d'exploitation	9 785 073	10 019 553	7 124 020	9 666 002	16 530 039	14,0
+ Autres produits de gestion (Hors cession)	3 318	97 645	18 467	169 089	0	-100,0
+/- Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	-990 443	-659 492	-714 345	-1 160 892	-345 091	-23,2
- Autres charges de gestion (Hors cession)	9 441 871	6 287 182	5 175 754	4 018 447	4 490 504	-17,0
= Résultat d'exploitation	-643 924	3 170 524	1 252 387	4 655 752	11 694 444	
+ Résultat financier (Hors cession)	-21	-6	0	0	0	-100,0
= Résultat net	-643 945	3 170 518	1 252 388	4 655 752	11 694 444	
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	1 029 243	673 918	911 898	1 167 775	383 466	-21,9
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	38 800	14 426	197 553	6 883	38 375	-0,3
= Capacité d'Autofinancement Brute	346 498	3 830 010	1 966 733	5 816 644	12 039 535	142,8

Source/note : Cour des comptes d'après les balances. Les montants sont arrondis à l'euro le plus proche.

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

Tableau n° 2 : financement des investissements 2020-2024 (montants en €)

Postes	2020	2021	2022	2023	2024	Var. annuelle moyenne
= Capacité d'Autofinancement Brute	346 498	3 830 010	1 966 733	5 816 644	12 039 535	142,8%
= Capacité d'Autofinancement Nette (A)	346 498	3 830 010	1 966 733	5 816 644	12 039 535	142,8%
Financement propre disponible (A+B)	346 498	3 830 010	1 966 733	5 816 644	12 039 535	142,8%
- Dépenses d'équipement à financer (comptes 20, 21 et 23)	5 301 565	5 228 370	5 129 450	4 924 671	7 621 714	9,5%
<i>Dont immobilisations incorporelles en cours (20)</i>	<i>599 926</i>	<i>606 824</i>	<i>653 327</i>	<i>112 389</i>	<i>332 190</i>	<i>-13,7%</i>
<i>Dont immobilisations corporelles, hors biens vivants (21)</i>	<i>316 579</i>	<i>132 386</i>	<i>147 995</i>	<i>192 055</i>	<i>430 147</i>	<i>8,0%</i>
<i>Dont matériel informatique (2183)</i>	<i>297 654</i>	<i>131 115</i>	<i>147 995</i>	<i>110 789</i>	<i>430 147</i>	<i>9,6%</i>
<i>Dont immobilisations corporelles en cours (23)</i>	<i>4 385 060</i>	<i>4 489 159</i>	<i>4 328 129</i>	<i>4 620 227</i>	<i>6 859 377</i>	<i>11,8%</i>
- Participations et inv. financiers nets (comptes 26 et 27)	3 940	-1 571	0	-274 084	20 000	50,1%
Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre	-4 959 007	-1 396 789	-3 162 717	1 166 057	4 397 822	n.s.
+/- Solde des affectations d'immobilisations	0	0	0	-83 316	0	n..s
- Reprise sur excédents capitalisés et réserves de réévaluation	0	643 945	0	0	0	n.s.
Besoin (-) ou capacité (+) de financement	-4 959 007	-2 040 734	-3 162 717	1 082 741	4 397 822	n.s.
<i>Taux de couverture des investissements par la CAF</i>	<i>6,54%</i>	<i>73,25%</i>	<i>38,34%</i>	<i>118,11%</i>	<i>157,96%</i>	<i>121,7%</i>
<i>Taux de couverture des investissements par le financement propre disponible</i>	<i>6,54%</i>	<i>73,25%</i>	<i>38,34%</i>	<i>118,11%</i>	<i>157,96%</i>	<i>121,7%</i>

Source/note : Cour des comptes d'après les balances. Les montants sont arrondis à l'euro le plus proche.

Tableau n° 3 : trésorerie 2020-2024 (montants en €)

Postes	2020	2021	2022	2023	2024	Var. annuelle moyenne (%)
Fonds de roulement net global	10 826 205	9 442 873	6 363 887	7 149 156	11 566 772	+ 71,5
- Besoin en fonds de roulement	3 347 538	3 270 421	2 004 821	365 755	2 137 579	+105,0
= Trésorerie	7 478 667	6 172 453	4 359 066	6 783 401	9 429 193	+ 46,6
<i>Fonds de roulement en jours de dépenses décaissables (j)</i>	<i>124</i>	<i>116</i>	<i>72</i>	<i>81</i>	<i>N.S.</i>	<i>n.s.</i>
<i>Trésorerie en jours de dépenses décaissables (j)</i>	<i>86</i>	<i>76</i>	<i>49</i>	<i>77</i>	<i>~80</i>	<i>n.s.</i>
Dépenses de fonctionnement décaissables	31 478 753	29 213 889	31 867 868	31 887 366	31 443 027	+ 1,2

Source/note : Cour des comptes d'après les balances. Les montants sont arrondis à l'euro le plus proche.

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

Tableau n° 4 : restes à recouvrer (2020-2026)

Année du titre	Restes à recouvrer TTC							Taux d'apurement
	au 31/12/2020	au 31/12/2021	au 31/12/2022	au 31/12/2023	au 31/12/2024	au 31/12/2025	au 15/03/2026	
2016	862 177 €	836 244 €	663 733 €	488 826 €	465 753 €	465 753 €	314 705 €	63,5%
2017	225 267 €	223 395 €	188 027 €	188 027 €	188 027 €	124 786 €	25 666 €	88,6%
2018	509 347 €	389 149 €	298 497 €	289 320 €	278 106 €	209 745 €	4 112 €	99,2%
2019	749 970 €	675 792 €	243 723 €	117 008 €	116 384 €	72 170 €	20 018 €	97,3%
2020	2 514 826 €	402 929 €	259 943 €	8 079 €	8 079 €	0 €	0 €	100,0%
2021		3 465 126 €	13 892 €	6 236 €	5 555 €	2 029 €	781 €	100,0%
2022			3 755 473 €	94 364 €	93 740 €	4 992 €	4 680 €	99,9%
2023				3 826 793 €	306 517 €	29 915 €	17 803 €	99,5%
2024					5 756 384 €	949 986 €	801 737 €	86,1%
2025						4 882 358 €	3 488 669 €	28,5%
Total général	4 861 588 €	5 992 635 €	5 423 287 €	5 018 653 €	7 218 544 €	6 741 732 €	4 678 170 €	

Annexe n° 4. Évolution juridique, missions, composition du GIP

La présente annexe détaille les principales étapes d'évolution du GIP AMUE, à partir des textes publiés au Journal officiel, en indiquant la durée de la convention, la dénomination, l'objet et la composition du Groupement.

L'arrêté du 22 janvier 1992 institue le « *Groupement pour l'informatique de gestion des universités et des établissements* » (GIGUE) pour une durée de cinq ans, avec un objet centré sur l'étude et le développement des applications informatiques nécessaires aux besoins de la gestion des établissements membres ou utilisateurs, la maintenance de ces logiciels, leur diffusion, la formation des utilisateurs et une mission d'information sur l'évolution des matériels et des outils informatiques. Le Groupement compte alors 95 membres, dont 67 universités.

L'arrêté du 29 mai 1997 renouvelle la convention pour cinq ans et renomme le Groupement « *Agence de modernisation des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE)* », avec un objet substantiellement élargi à la production de services et d'outils (applications, programmes de formation, études, expertises et conseil) destinés à favoriser une gestion moderne et à améliorer la qualité de la gestion et la réalisation des missions des établissements.

L'avis du 7 juin 2002 fixe la dénomination d'« *Agence de mutualisation des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche* », précise une mission d'organisation de la coopération entre membres pour améliorer la gestion, notamment dans le domaine informatique, et détaille les axes d'intervention : mise à disposition d'outils communs de gestion et de pilotage, accompagnement des processus de changement, aide aux métiers universitaires et à leur évolution, partage d'information, veille et études prospectives, rôle de support pour des actions communes. Le nombre de membres atteint alors 141, dont 81 universités, 29 instituts universitaires de formation et 15 écoles.

Les avis et arrêtés successifs de 2004 à 2011 attestent de l'augmentation régulière du nombre de membres (de l'ordre de 130 à plus de 160 établissements) et de la diversification des catégories représentées (universités, instituts universitaires de formation, écoles), sans modification substantielle de l'objet. L'avis du 30 janvier 2007 élargit cependant encore l'objet en ajoutant la notion de « *support à l'enseignement supérieur ou à la recherche* » et en insistant sur la contribution à l'élaboration des systèmes d'information, la mise à disposition d'une offre logicielle plurielle et l'accompagnement des changements et de la modernisation en matière de pilotage et de gestion, avec la possibilité de se voir confier par l'État la gestion d'instances représentatives de l'enseignement supérieur.

Plusieurs textes ont affiné la gouvernance : l'avis du 10 novembre 2009 modifie la composition du conseil d'administration, tandis que l'avis du 2 octobre 2010 introduit dans la convention la création d'une commission consultative des marchés, dont la composition et le fonctionnement sont définis par décision du directeur après avis du conseil d'administration. Ces ajustements renforcent l'outillage du Groupement en matière de pilotage et de contrôle des procédures, notamment d'achat public.

L'arrêté du 15 décembre 2013 conclut la convention pour une durée indéterminée et ajoute à l'objet la participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et à la coopération internationale dans ces domaines, en précisant que le champ d'intervention du groupement est le territoire national. L'arrêté du 5 août 2014 confirme que « *le groupement a une compétence nationale* », réécrit l'objet autour de la coopération et du support aux actions communes en vue d'améliorer la qualité de la gestion, en intégrant explicitement les dimensions européenne et internationale, l'accompagnement des changements, la formation des personnels et l'appui au pilotage, et précise que le Groupement est constitué sans capital ainsi que les règles de responsabilité des membres entre eux et à l'égard des tiers.

Les arrêtés et avis postérieurs (notamment l'arrêté du 7 octobre 2015, l'arrêté du 9 juin 2016 et l'arrêté du 9 août 2021) confirment la durée indéterminée, réaffirment l'absence de capital et précisent encore les règles de responsabilité et d'administration du groupement, tout en faisant évoluer la composition et le nombre de membres. Les données issues de ces textes montrent une stabilisation du nombre de membres à un niveau élevé (169 membres en 2015, 178 en 2016, 171 en 2017, 166 en 2021), en cohérence avec la consolidation d'un cadre juridique stabilisé, d'une compétence nationale affirmée et d'un rôle fédérateur dans les politiques de mutualisation et de modernisation du système d'enseignement supérieur et de recherche.

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

Le tableau ci-dessous synthétise les principales étapes de l'évolution du GIP, avec pour chaque texte (arrêtés et avis), la durée de la convention, la dénomination, le nombre de membres et les principaux compléments apportés à l'objet, à la gouvernance et au régime juridique.

Tableau n° 5 : évolution du GIP depuis 1992

Textes (en liens hypertextes avec Legifrance)	Durées	Dénominations	Membres	Objet et quelques éléments d'évolution de la Convention
<u>Arrêté du 22 janvier 1992</u> (JO 3 avril 1992)	5 ans	Groupeement pour l'informatique de gestion des universités et des établissements (GIGUE)	95 dont 67 universités	Étudier et développer toutes les applications informatiques nécessaires aux besoins de la gestion des établissements membres ou utilisateurs, et notamment en fonction de l'évolution de la réglementation et des techniques ; assurer le développement et la maintenance des logiciels et en assurer la diffusion aux établissements utilisateurs ; assurer la formation des utilisateurs, l'installation des logiciels et la maintenance de premier niveau ; faciliter les échanges d'expériences et d'outils entre établissements ; informer les établissements utilisateurs sur l'évolution des matériels et des outils informatiques.
<u>Arrêté du 29 mai 1997</u>	5 ans	Agence de modernisation des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche (A.M.U.E.)		Nouvel objet : Assurer la production de services et d 'outils pour le compte des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche en vue d'améliorer la qualité de leur gestion ainsi que la réalisation de leurs missions : applications informatiques, programmes de formation, études, expertises et conseil à la gestion, et, plus généralement, les activités permettant de mettre à disposition des établissements les techniques et les savoir-faire favorisant une gestion moderne.
<u>Avis du 7 juin 2002</u>	Du 1/06/2002 au 31/12/2006	Agence de mutualisation des universités et des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE)	141 dont 81 univ., 29 IUF, 15 écoles	Nouvel objet : Dans le respect de l'autonomie des établissements qui le composent et dans le cadre de leurs missions, d'organiser la coopération entre ses membres en vue d'améliorer la qualité de leur gestion, notamment dans le domaine informatique, afin : de mettre à disposition des outils communs de gestion et de pilotage ; d'accompagner les processus de changement , notamment ceux inscrits dans les projets d'établissement ou décidés par l'État ; de fournir une aide aux métiers de la collectivité universitaire et à leur évolution ; de partager l'information et initier des actions de veille et d'études prospectives sur toute question intéressant la gestion et le pilotage des établissements ; de servir de support aux établissements souhaitant mener dans leur domaine de compétences des actions communes.
<u>Avis du 18 mai 2004</u>	-	-	130 : 81 univ., 29 IUF, 18 écoles	Sans changement
<u>Avis du 10 décembre 2004</u>	-	-	134	Sans changement
<u>Avis du 5 février 2005</u>	-	-	136	Sans changement
<u>Avis du 16 novembre 2005</u>	-	-	139	Sans changement
<u>Avis 30 janvier 2007</u>	-	Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'ESR	--	Nouvel objet Dans le respect de l'autonomie des établissements qui le composent et dans le cadre de leurs missions, organiser la coopération et de servir de support à leurs actions communes en vue d'améliorer la qualité de leur gestion , notamment :- en contribuant à l'élaboration de leur système d'information ; - en leur permettant de disposer d'une offre logicielle plurielle répondant à leur diversité ; - en accompagnant les changements et la modernisation des établissements en matière de pilotage et de gestion . Il peut se voir confier par l'État la gestion d'instances représentatives de l'enseignement supérieur.
<u>Avis du 17 juillet 2007</u>		-	140	Sans changement

L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU DE RECHERCHE
(EXERCICES 2020 ET SUIVANTS)

Avis du 18 sept. 2007			163	Sans changement
Avis du 6 juin 2008			166	
Avis du 16 décembre 2008			153	
Avis du 1^{er} juillet 2009			159	
Avis du 10 nov. 2009			160	Modification de l'article XVI de la convention constitutive modificative relatif à la composition du conseil d'administration :
Avis du 2 octobre 2010				Modification de l'article XXII avec ajout de : « <i>Le groupement se dote d'une commission consultative des marchés dont la composition et le fonctionnement font l'objet d'une décision du directeur du groupement prise après avis du conseil d'administration</i> »
Avis 17 mai 2011			167	
Avis du 28 juillet 2011			167	
Arrêté du 15 décembre 2013	Durée indéterminée			Ajout à l'objet du GIP : « en participant à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et à la coopération internationale dans ces domaines » « et « Le champ d'intervention du groupement est le territoire national. »
Arrêté du 5 août 2014 (JO du 28/08 2014)	Durée indéterminée			Ajout à l'objet : « Le groupement a une compétence nationale » Précision du régime comptable : « Les dispositions relatives aux établissements publics à caractère industriel et commercial dotés d'un agent comptable sont applicables au groupement dans les conditions prévues par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique à l'exception des dispositions des articles 220 à 228 relatives au contrôle budgétaire. » Précision du régime applicable aux personnels propres du groupement : « Lorsque les missions, les activités et les ressources du groupement le justifient, des agents contractuels rémunérés sur le budget de celui-ci peuvent être recrutés par des contrats de droit public . Les personnels ainsi recrutés n'acquièrent pas de droit à occuper ultérieurement des emplois dans les établissements participant à celui-ci. » Précision sur les règles de responsabilité des membres entre eux et à l'égard des tiers : Dans leurs rapports entre eux, les membres sont tenus au respect des obligations du groupement. A l'égard des tiers, ils sont responsables des dettes du groupement à proportion de leur contribution aux charges du groupement. Ils ne sont pas solidaires. Précision sur le capital : le groupement est constitué sans capital. Précision sur l'administration et la répartition des voix dans les organes délibérants : Le groupement est administré par une assemblée générale composée de tous les membres. Chaque membre dispose d'une voix délibérative à l'assemblée générale. Le groupement comporte également un conseil d'administration composé actuellement de dix-sept membres.
Arrêté 7 octobre 2015	--		169	Sans changement
Arrêté du 9 juin 2016	Durée indéterminée		178	Sans changement
Arrêté 13 février 2017	-		171	Sans changement
Arrêté du 9 août 2021	-		166	Sans changement

Source : Cour des comptes d'après Légifrance

Annexe n° 5. Principales solutions numériques de l'AMUE

1. Pilotage par la donnée : SINAPS et SiROCCO

SINAPS est le système d'information de gestion des données de référence de l'AMUE, positionné comme socle d'échange et de gestion des référentiels au service de la qualité des données et de l'interopérabilité des applications de l'établissement. La première version a mis en place un socle technique, les référentiels de structures et de personnes, ainsi que des processus d'orchestration des flux entre plusieurs applications (notamment SIFAC, Chorus, Geslab et Notilus), permettant de fiabiliser les échanges et de limiter les ressaisies.

Depuis 2023, SINAPS V2 élargit ce périmètre en intégrant deux nouveaux référentiels stratégiques : les référentiels tiers (clients, fournisseurs, partenaires, financeurs) et les référentiels locaux. Cette évolution renforce la capacité des établissements à disposer d'une vision transverse de leur écosystème et à répondre aux exigences de conformité et de pilotage liées à la qualité des données.

Sur le plan économique, les déploiements de SINAPS reposent sur une redevance de déploiement et une redevance annuelle mutualisée combinant une part fixe et des parts variables indexées sur le budget géré. Pour un établissement de taille moyenne, l'effort doit être appréhendé comme un investissement pluriannuel incluant les redevances et les ressources internes nécessaires à la conduite du projet.

SiROCCO est un système d'information décisionnel communautaire développé dans le cadre d'un partenariat entre l'AMUE et l'association Cocktail. Il vise à proposer une solution mutualisée capable d'agréger les données issues de différents systèmes sources, de les structurer dans un entrepôt décisionnel et de fournir des restitutions adaptées. La solution fonctionne en mode « assembleur », permettant aux établissements de composer les briques décisionnelles dont ils ont besoin en fonction de leur maturité et de leurs priorités.

L'articulation entre SINAPS et SiROCCO constitue un levier important de professionnalisation du pilotage dans les établissements : SINAPS assure la qualité, la structuration et l'interopérabilité des données issues des applications de gestion, tandis que SiROCCO exploite ces données fiabilisées pour produire des indicateurs et analyses transverses

2. Domaine de la scolarité et de la vie étudiante : Pégase et FCA Manager

Pégase est le système d'information national de la scolarité, développé conjointement par l'AMUE et l'association Cocktail, dans le cadre du projet commun de la scolarité. Lancé en 2017, il a pour objectif de remplacer les progiciels APOGEE/ROF et Sclarix/SVE devenus obsolètes, afin de doter les établissements d'un outil moderne, commun et mutualisé couvrant l'ensemble du cycle de vie de l'étudiant.

La solution couvre la modélisation de l'offre de formation, les inscriptions administratives et pédagogiques, la gestion des notes et résultats, le contrôle du cursus et la diplomation, ainsi que le suivi de la vie étudiante et des Alumni. Pégase s'inscrit dans une logique de saisie unique de l'information par l'acteur qui la détient et d'interopérabilité avec les briques nationales et les systèmes locaux via l'utilisation d'API ouvertes.

Le projet repose sur une gouvernance partagée associant l'AMUE, Cocktail, la DGESIP et plusieurs universités engagées dans les développements et l'hébergement, ainsi qu'un réseau d'experts métiers issus de nombreux établissements. Les premiers déploiements en production ont eu lieu à partir des rentrées 2020-2021, puis 2021, avec une montée en puissance progressive visant une généralisation autour de 2026-2027.

L'accompagnement des établissements se traduit par un programme structuré de formations, des temps réguliers de partage de pratiques et une animation de communautés d'utilisateurs. Durant l'année universitaire 2023-2024, 34 sessions de formations à distance et 22 en présentiel ont été effectuées, pour un total d'environ 250 personnes formées.

FCA Manager est la solution de l'AMUE dédiée à la gestion de la formation continue et de l'alternance. Elle couvre la gestion des actions de formation continue et des publics adultes, la gestion des dispositifs d'alternance, le suivi en entreprise, les relations avec les OPCO et les financeurs, ainsi que la facturation et le reporting financier. Pégase et FCA Manager s'inscrivent ainsi dans une vision intégrée du domaine « formation et vie de l'étudiant ».

3. Offre de solutions pour la recherche : Sinchro, Dialog et Sipres

Sinchro est la solution mutualisée de gestion des feuilles de temps pour les projets de recherche nationaux et européens, permettant la valorisation des temps en euros et la conformité aux exigences des financeurs. Les

versions récentes ont renforcé la valorisation des temps pour Horizon Europe, amélioré l'ergonomie et porté la conformité au RGAA à un niveau partiellement conforme.

Dialog, développé en partenariat avec le CNRS, outille le dialogue de gestion pour les unités de recherche et la gestion des campagnes de demandes et d'attribution de moyens humains et financiers. En 2024, plus de 2 000 unités de recherche utilisent Dialog, avec environ 25 000 demandes de moyens et 10 000 attributions partagées entre établissements et unités mixtes.

Pendant plus de dix ans, CapLab a joué un rôle central pour la gestion des projets et des appels à projets établissement. Une analyse d'usage a conduit l'AMUE à mettre fin à son déploiement fin 2024 pour concentrer les ressources sur une nouvelle solution, Sipres, pensée comme transversale à tous les domaines de l'ESR pour la gestion et le suivi des appels à projets. Après une phase d'incubation en 2025, la première version de Sipres est prévue à partir de la rentrée 2025, avec une montée en charge progressive.

4. Solutions financières : SIFAC et ESR Mission

SIFAC+, évolution de SIFAC en mode service, est la solution de référence de l'AMUE pour la gestion financière et comptable des établissements. Opérée avec prise en charge de l'hébergement, de l'exploitation, du support et de la maintenance, son déploiement est organisé par vagues jusqu'en 2028, incluant des sites pilotes et des établissements nationaux.

La solution permet la dématérialisation complète du flux de dépenses et la gestion dématérialisée des factures fournisseurs en renforçant les interconnexions avec les autres systèmes. SIFAC Dmat est maintenu de manière minimale jusqu'à son retrait complet prévu en 2027. ESR Mission, interfacé avec SIFAC+, dématérialise la gestion des déplacements professionnels et s'accompagne d'un appui méthodologique pour les établissements.

5. Ressources humaines : SIHAM et SIHAM PMS

SIHAM est la solution intégrée de gestion RH et de paie de l'AMUE, couvrant la gestion administrative des agents, les traitements de paie et l'intégration des évolutions réglementaires. En 2024, de nouveaux établissements ont été déployés et une offre de service de contrôle de paie a été généralisée à 17 sites.

SIHAM PMS porte la modernisation de la solution RH vers une architecture plus récente et un futur fonctionnement en mode service, avec une phase de construction jusqu'en 2026 puis un déploiement à partir de 2027. La feuille de route inclut une automatisation accrue des processus et une interopérabilité renforcée avec les autres briques du SI (Sinaps, SIFAC, SiROCCO, Sigma).

6. Immobilier : l'accord-cadre SIPI

L'accord-cadre SIPI (Système d'Information du Patrimoine Immobilier) sélectionne et encadre des solutions du marché pour les universités et organismes de recherche, plutôt que de proposer un logiciel unique. Construit entre 2019 et 2021 avec une vingtaine d'établissements, le MESR et l'association ARTIES, il repose sur trois blocs fonctionnels : référentiels et occupations, maintenance et énergies, opérations et services aux occupants, avec une exigence forte d'interopérabilité avec les autres SI.

Le dispositif retient trois titulaires présélectionnés (Planon, Stonal, Sopra Steria) et propose un cadre de mise en concurrence simplifié, permettant aux établissements de sécuriser leurs choix et de mutualiser les coûts. Depuis 2024, un bilan mi-parcours est mené avec les prestataires et les établissements utilisateurs afin de définir les évolutions de l'accord-cadre au-delà de la période actuelle, en lien avec l'intégration dans SiROCCO et les travaux sur le bilan GES.

Depuis 2025, un nouvel accord-cadre porte désormais sur des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour accompagner les établissements dans la construction de leur propre SIPI, afin d'accompagner les établissements dans la conception et le déploiement de leur SIPI, plutôt que sur la fourniture directe d'une solution logicielle présélectionnée.

7. Santé et sécurité au travail : EvRP

EvRP est la solution principale de l'AMUE pour la santé et la sécurité au travail, développée en partenariat avec le CNRS. L'outil permet d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser et de suivre les risques professionnels, de produire et mettre à jour le document unique d'évaluation des risques et de piloter les plans d'action de prévention.

L'application gère les risques rattachés aux locaux, matériels et activités à partir d'un référentiel de facteurs de risques et fournit une base de connaissance partagée, des tableaux de bord, un requêteur et une traçabilité des actions correctives. Déployée dans une trentaine d'établissements, elle est complétée par un

accompagnement métier : espace collaboratif, forum dédié, webconférences, séminaires et formations thématiques.

8. Archivage électronique : Sigma

Sigma est le service d'archivage électronique mutualisé de l'AMUE, conçu comme une brique transverse au service de l'ensemble des solutions métiers (APOGEE, HARPEGE, SIHAM, SIFAC, etc.) et de la gouvernance de l'information dans les établissements. Il répond à un double enjeu : satisfaire les obligations juridiques (droit des archives, RGPD, accès aux documents administratifs) et sécuriser la conservation probante des données et documents produits par les systèmes d'information. En intégrant l'archivage dans son portefeuille de services, l'AMUE place ce sujet au même niveau que la formation, les finances ou les ressources humaines.

Le projet a été lancé au début des années 2020, en partenariat avec le CINES, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la section Aurore de l'Association des archivistes français et le réseau SupDPO, qui regroupe les délégués à la protection des données de l'ESR. La trajectoire a été validée en 2021, avec la nomination d'une responsable de l'archivage électronique à l'AMUE et l'inscription de Sigma dans le contrat d'objectifs 2021-2025. La cible est un service Sigma testé puis homologué fin 2025, et une ouverture en production début 2026, avec en priorité les flux APOGEE (versements récurrents) et un versement unique Harpège, puis une généralisation par vagues aux autres SI AMUE (SIFAC, SIHAM, etc.), au rythme des calendriers et exigences réglementaires propres à chaque domaine.

Techniquement, Sigma repose sur l'infrastructure d'archivage du CINES, déjà dimensionnée pour des millions d'objets d'archives électroniques, et s'adresse à la centaine d'établissements adhérents susceptibles de verser à terme leurs données issues des différents systèmes AMUE (formation, RH, finances, etc.). Le dispositif comprend un module de collecte et de transformation des données issues des SI AMUE, un environnement de stockage de long terme au CINES et un module de recherche et consultation à moyen terme pour les services métiers, avec un pilotage fin des règles de conservation et des possibilités de restitution des archives.

Sigma présente plusieurs bénéfices pour les établissements. Il mutualise l'expertise archivistique et technique (sélection des données et documents à archiver, production des tableaux de gestion et profils d'archivage, gestion du cycle de vie et des preuves de conservation), ce qui libère du temps pour les archivistes locaux et sécurise la conformité juridique. Il permet également de réduire la dette applicative en accompagnant l'extinction progressive d'anciens systèmes comme APOGEE ou HARPEGE, tout en garantissant les droits des usagers et l'accès à la mémoire institutionnelle. Enfin, il contribue à la sobriété numérique en évitant de conserver indéfiniment en production des données qui devraient relever de l'archivage à long terme.

Annexe n° 6. MatInfo, une plus-value pour l'enseignement supérieur et la recherche

MatInfo est l'un des principaux accords-cadres de la centrale d'achats de l'AMUE, dédié à l'acquisition de matériels informatiques et de prestations de services associées pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). Il est mis en œuvre dans le cadre d'un groupement de commandes coordonné par l'AMUE, associant plusieurs établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) tels que le CNRS, l'Inserm ou l'INRAE, ce qui permet de mutualiser des volumes d'achats importants au bénéfice de la communauté ESR.

Plusieurs itérations successives de l'accord-cadre MatInfo se sont succédé (MatInfo 1 à 4, puis MatInfo 5 et MatInfo 6), les premières générations ayant posé les bases du dispositif mutualisé et servi d'expérience pour la conception des versions récentes. Les informations disponibles sont plus détaillées pour MatInfo 5 et MatInfo 6, qui concentrent aujourd'hui l'essentiel des enjeux opérationnels et financiers.

MatInfo 5 est l'itération référencée dans la documentation interne de la centrale d'achats. Il couvre la période 2021-2025, avec une fin d'exécution fixée au 30 juin 2025, ce qui en fait un accord-cadre d'une durée maximale de cinq ans. Il s'agit d'un accord-cadre alloti et multi-attributaires, structuré en lots correspondant à différentes familles de matériels et de services, permettant de sélectionner plusieurs titulaires par lot afin d'assurer la concurrence, la continuité d'approvisionnement et une couverture large des besoins des établissements.

Sur le plan financier, MatInfo 5 représente un volume prévisionnel particulièrement élevé pour le secteur de l'ESR. Les documents de programmation de l'AMUE font état d'un ordre de grandeur d'environ 800 millions d'euros de dépenses prévisionnelles sur l'ensemble de la durée de l'accord-cadre, ce chiffre devant être compris comme une estimation globale plutôt que comme un montant d'exécution constaté. D'autres sources indiquent un montant annuel estimatif d'environ 195 millions d'euros hors taxes, tous lots et bénéficiaires confondus, ce qui confirme l'importance structurelle de MatInfo dans les investissements informatiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ces montants doivent être présentés comme des ordres de grandeur et non comme des valeurs définitives.

MatInfo 5 bénéficie à un nombre important d'établissements. Des présentations techniques évoquent plus de 250 établissements d'enseignement supérieur et de recherche utilisant les marchés MatInfo, via le groupement de commandes rassemblant l'AMUE et plusieurs EPST (CNRS, Inserm, INRAE, INRIA, IRD, etc.). Cette indication constitue un ordre de grandeur de la diffusion du dispositif, sans constituer une liste exhaustive d'adhérents. L'adhésion à l'AMUE et la participation au groupement de commandes permettent aux établissements de recourir aux marchés subséquents MatInfo pour leurs besoins en matériel informatique sans lancer eux-mêmes des procédures complètes de mise en concurrence.

MatInfo occupe une place particulière dans le modèle économique de la centrale d'achats. Il s'agit de l'un des rares accords-cadres pour lesquels une participation au chiffre d'affaires a été mise en œuvre, générant des recettes dédiées pour la centrale. Cette participation a permis de financer un pilotage renforcé de l'accord : analyses de marché plus approfondies, déplacements et rencontres avec les fournisseurs, recours à de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et actions de benchmark et de suivi de performance. Ce schéma de financement doit toutefois être apprécié à la lumière de la jurisprudence de la Cour administrative d'appel de Paris du 18 novembre 2016⁹⁹, qui a jugé qu'une participation des titulaires assise sur le chiffre d'affaires, lorsqu'elle finance le fonctionnement du groupement ou le pilotage de l'accord-cadre, est dépourvue de lien suffisant avec l'objet du marché et ne peut, en conséquence, être légalement imposée aux titulaires. Il en résulte que le modèle économique de MatInfo doit être sécurisé et, le cas échéant, adapté, en prévoyant un financement assumé par les membres du groupement *via* la convention du groupement, et en distinguant clairement le prix des prestations fournies aux titulaires du financement des charges de préparation, de suivi et de renouvellement.

Sur le plan méthodologique, MatInfo s'inscrit dans la logique des marchés mutualisés de l'AMUE. L'expression des besoins et la définition de la stratégie d'achat sont élaborées en co-construction avec les

⁹⁹ Cf. CAA Paris, 18 nov. 2016, n° 16PA02766, Société LFB Biomédicaments.

établissements adhérents, au sein de groupes de travail qui contribuent à préciser les spécifications techniques, les critères de notation et les modalités d'exécution. La centrale d'achats prépare les dossiers de consultation des entreprises, conduit les procédures de passation, coordonne l'analyse des offres avec des représentants d'établissements et organise la sélection des titulaires. Elle assure ensuite le suivi de l'accord-cadre, anime la relation avec les titulaires et les adhérents, et produit, le cas échéant, les actes d'exécution nécessaires (avenants, décisions unilatérales).

MatInfo 6 constitue la nouvelle version de l'accord-cadre destinée à prendre le relais de MatInfo 5. La prise d'effet de MatInfo 6 a été le 1^{er} octobre 2025, pour une durée initiale de deux ans, reconductible deux fois un an, ce qui porte la fin possible de l'accord au 30 septembre 2029. L'objectif de cette nouvelle itération est de renforcer la compétitivité de l'accord-cadre et d'accentuer les gains achats pour les établissements. Les communications de l'AMUE font état d'un objectif d'environ 200 millions d'euros de gains potentiels par rapport à MatInfo 5, avec des baisses de prix pouvant atteindre jusqu'à 35% selon les segments de matériels. Ces chiffres relèvent d'analyses comparatives et de projections et doivent être considérés comme des estimations d'économies attendues.

MatInfo 6 intègre également des orientations renforcées en matière de développement durable et d'écoconception. Les documents de présentation mentionnent une attention particulière portée à la performance énergétique des équipements, à la réduction de l'empreinte environnementale du numérique et à la prise en compte de critères environnementaux dans le choix des matériels (durabilité, réparabilité, prolongation de la durée de vie, reconditionnement, etc.). Le dispositif vise ainsi à concilier performance économique, transition écologique et adaptation aux évolutions technologiques (virtualisation, cloud, sécurité renforcée) qui affectent les infrastructures numériques des établissements de l'ESR.

Autour de MatInfo s'est développée une véritable communauté de pratiques. Des conférences, webinaires et retours d'expérience sont organisés en lien avec des réseaux professionnels tel qu'ADASUP, permettant aux directions des systèmes d'information, aux services informatiques et aux services achats de partager leurs expériences, de discuter des évolutions de l'offre et de contribuer à l'amélioration continue de l'accord-cadre. Cette dimension communautaire renforce la pertinence de MatInfo et facilite la diffusion des bonnes pratiques d'achats informatiques dans l'ESR.

Pour les établissements, MatInfo apporte plusieurs types de bénéfices. Sur le plan économique, la mutualisation des besoins permet d'obtenir des conditions tarifaires et contractuelles plus favorables que celles qu'un établissement isolé pourrait négocier, ce que confirment les analyses de gains communiquées à l'occasion du lancement de MatInfo 6. Sur le plan juridique et administratif, le recours à un accord-cadre mutualisé réduit la charge liée à la passation des marchés, sécurise les procédures et limite les risques de non-conformité, notamment dans le cadre de projets financés par des fonds européens. Sur le plan stratégique, MatInfo participe à la modernisation et à l'harmonisation des infrastructures informatiques, en encadrant les achats autour de références validées, de prestations standardisées et de garanties de qualité et de service.

Enfin, MatInfo s'inscrit dans un cadre de contrôle et de reconnaissance externe renforcé. En 2023, trois accords-cadres de la centrale, dont MatInfo 5, ont été audités par la CICC, autorité d'audit des fonds européens en France, afin de vérifier la régularité et la légalité des procédures de passation et d'exécution. À l'issue de cet audit, la CICC a délivré une assurance globale couvrant les dépenses rattachables aux accords-cadres de l'AMUE pour les programmations 2014-2020 et 2021-2027, permettant aux autorités de gestion de s'appuyer sur cette assurance sans réauditer systématiquement les accords-cadres eux-mêmes pour les dépenses déclarées à la Commission européenne. Cette reconnaissance renforce la crédibilité de MatInfo comme outil d'achat sécurisé pour des projets financés sur fonds européens.

Dans l'ensemble, MatInfo, de ses premières versions à MatInfo 6, apparaît comme un accord-cadre majeur pour l'ESR, combinant mutualisation des achats, sécurisation des procédures, gains économiques significatifs et prise en compte croissante des enjeux de durabilité et de performance environnementale.

Annexe n° 7. Comparaison AMUE-ABES

Tableau n° 6 : données financières comparatives 2024

<i>Exercice 2024</i>	Total des crédits de paiement (M€)	Crédits de paiement personnel (M€)	Nombre d'équivalents temps plein annuel travaillé (ETPT/EPT)
<i>GIP AMUE</i>	36,5	13,85	177,0 (EPTP)
<i>EPA ABES</i>	59,8	6,42	84,8 (EPT)

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers.