

DÉLIBÉRATION Conseil d'administration

Séance du 27 juin 2023

Délibération
n°121-2023
Point 2.1

Point 2.1 de l'ordre du jour Lettre d'orientation budgétaire 2024

EXPOSE DES MOTIFS :

Le code de l'éducation précise les modalités de préparation et de vote du budget (articles R719-64 à 72).

La lettre d'orientation budgétaire 2024 a pour objet de fixer les orientations générales et les principes d'actions suivant lesquels sera élaboré le budget 2024.

C'est avant tout un acte politique qui constitue la première étape du processus budgétaire.

La Lettre d'orientation budgétaire, qui a fait l'objet d'un débat lors du Congrès de ce jour, s'attache à traduire, pour l'année budgétaire considérée, les axes stratégiques que l'établissement a définis comme prioritaires dans un contexte de stabilité des ressources.

Délibération :

Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve la Lettre d'orientation budgétaire 2024.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	31
Nombre de voix pour	26
Nombre de voix contre	0
Nombre d'abstentions	5
Ne participe pas au vote	0

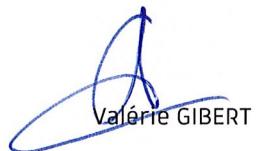
Destinataires :

- Madame la Rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur et de la recherche
- Direction générale des services
- Direction des finances
- Agence comptable

La présente délibération du Conseil d'administration et ses éventuelles annexes sont publiées sur le site internet de l'Université de Strasbourg.

Fait à Strasbourg, le 12 juillet 2023

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

Lettre d'orientation budgétaire 2024

1. La Lettre d'orientation budgétaire (LOB) revêt un **sens politique**, en formalisant les grands choix budgétaires de l'établissement et permet à toutes les instances de mettre en perspective les enjeux financiers. Elle est déterminante parce que les financements de l'université sont en transition et supposent une définition collective de nouveaux équilibres entre le niveau central (N1) et les niveaux N2 du fait de la crise énergétique.

La LOB marque le **début de l'exercice de définition du budget initial**, lequel sera décidé par le Conseil d'administration en décembre 2023. **Elle ne préjuge pas des arbitrages** qui devront être réalisés dès septembre 2023 pour équilibrer le budget de l'établissement, une fois recueillies toutes les informations sur les ressources et les dépenses prévisibles.

Cette prévisibilité est très difficile dans le contexte politique et géopolitique actuel et rend d'autant plus nécessaire la définition collective des orientations.

2. Cette **écriture** collective découle d'une co-construction commencée avec la Commission des finances, réunie après le vote du compte financier 2022 par le Conseil d'administration du 14 mars 2023. Elle s'est poursuivie au sein du Conseil de présidence et avec les élu·es des trois conseils les 30 mai et 5 juin 2023. Cette lettre est enfin discutée par le Congrès et proposée au vote du Conseil d'administration le 27 juin 2023.
3. Elle obéit à des **principes d'action pluriannuelle** déclinée à partir du **document d'orientation stratégique 2030** et des axes stratégiques de développement 2024-2028. Ceux-ci incluent trois objectifs majeurs qui sont l'international, l'interdisciplinarité, l'innovation-développement sociétal qui bénéficient de financements compétitifs. La LOB est construite autour des autres objectifs stratégiques et des leviers de transformation à partir d'une évaluation prudente des ressources et une prise en compte des points d'alerte que l'on peut évaluer à ce jour, avec le sérieux budgétaire qui caractérise l'Université de Strasbourg depuis sa fondation. La LOB s'appuie également sur les principes généraux de la construction budgétaire des universités.

Le contexte de la LOB 2024

4. L'exécution budgétaire 2022 n'a **pas laissé de marges de manœuvre** à l'établissement du fait de l'absorption par l'établissement sans compensation de l'augmentation du point d'indice à hauteur de 5,5 M€ pour la période de juillet à décembre 2022. Les indicateurs de 2022 sont, certes, stabilisés mais à hauteur d'un résultat de 5,94 M€, ce qui reste fragile et réduit la capacité d'autofinancement de l'établissement et donc son plan pluriannuel d'investissements (PPI). L'exécution budgétaire 2022 souligne aussi que les effets de la crise sanitaire sur le montant des non-dépenses sont terminés, ce qui montre que globalement l'établissement a retrouvé son niveau d'activité de 2019.

5. En 2023, l'établissement a **mobilisé son budget** pour assurer la dépense des crédits alloués par la Loi Pour la Recherche (LPR) et de la subvention pour charge de service public, laquelle comprend en 2023 le financement de la totalité de l'augmentation du point d'indice décidée en 2022. Le glissement-vieillesse-technicité (GVT) est évalué entre 1,5 et 2 M€, montant supporté toujours intégralement par l'établissement et rendant toujours aussi nécessaire une réflexion globale sur l'évolution de la masse salariale.

Le fonds de roulement 2022 doit être prudemment analysé parce qu'il n'est en réalité disponible qu'à hauteur de 5 %, soit 7 M€ sur les 156,8 M€ au total. En outre, le fonds de roulement prévisionnel 2023 est négatif à hauteur de -22 M€, pour l'essentiel à cause du coût prévisionnel des fluides. L'établissement ne peut donc pas absorber le choc énergétique auquel il a été exposé du fait de la guerre en Ukraine et de la crise des marchés mondiaux des fluides énergétiques. **L'ampleur de la facture énergétique est telle que l'établissement sollicite le soutien de l'Etat, au-delà du mécanisme d'amortissement électrique et des 3,7 M€ versés en 2022 pour compenser l'augmentation des prix.**

6. **La construction du BI 2024 est, dans ce contexte exceptionnel, rendue extrêmement difficile.** La difficulté principale reste le financement des fluides. Si l'on peut compter sur des conditions de marché plus favorables qu'en 2023 pour l'achat de gaz et d'électricité, les prix resteront globalement le double de ceux des fluides payés avant la crise.

Le plan de sobriété énergétique permet de compter sur des économies de consommation de fluides. Pour rappel, les décisions de retarder le démarrage de la période de chauffe et de limiter la température à 19 degrés ont permis de réaliser une économie de 15 % en moyenne en données corrigées des variations saisonnières (chiffres pour 2022, l'évaluation étant en cours pour 2023). L'augmentation du coût des fluides conduit à intensifier la mise en œuvre du plan de sobriété et à déployer un plan global sur la base du décret tertiaire pour continuer à réduire nos consommations. Cela suppose aussi de changer progressivement nos sources d'énergie, en faveur du chauffage urbain et toute autre source renouvelable, avec une priorité, en 2024, pour les études de faisabilité du recours au solaire.

7. L'année 2024 permettra d'accélérer la **transition écologique et le développement soutenable** (TEDS) de l'établissement qui finalisera ses engagements pour obtenir le label DDRS en 2024. Les actions entamées en 2023 seront déployées et de nouvelles actions seront entamées, notamment sur la base du bilan carbone et de la cartographie des formations aux enjeux de la TEDS.

L'établissement s'engage à mobiliser des financements pour renforcer l'efficacité énergétique des bâtiments, les équiper de capteurs permettant de mesurer les consommations pour calculer les économies d'énergie réalisées et établir des diagnostics énergétiques. La connaissance plus fine des consommations permettra enfin de solliciter l'ensemble des appels d'offres de l'Etat pour renforcer l'efficacité énergétique, tout en réorientant progressivement le PPI dans cette perspective. Enfin, l'achat public s'appuiera sur tous les leviers disponibles du point de vue technique dans le sens de l'achat durable.

8. La masse salariale représente 75,58 % de l'ensemble du budget de l'université. Il importe de **continuer à maîtriser son évolution**, en lien notamment avec l'absence de financement du GVT, l'absence de financement de certaines mesures réglementaires ou encore en lien avec l'extension

aux personnels contractuels de dispositifs réglementaires dont le financement par l'Etat est calculé sur la base des seuls fonctionnaires. **La campagne d'emplois 2024 devra permettre à l'université d'ajuster ses effectifs à la réalité des besoins et des ressources.** Les arbitrages seront inscrits dans une analyse prospective et pluriannuelle ; le nombre de recrutements en 2024 s'effectuera en lien avec les vacances définitives de postes, notamment liées aux départs en retraite. Le potentiel Enseignants sera orienté en lien avec la nouvelle offre de formation des composantes et les nouveaux projets scientifiques des unités de recherche. L'effort continuera à porter sur le recrutement du personnel BIATSS, afin de ne pas perdre les capacités d'appui aux missions nécessaires au développement de l'établissement. Afin de répondre au mieux aux besoins exprimés et tenir compte de l'évolution des compétences, une réflexion sur le redéploiement de postes et/ou la création de pôles partagés devra être initiée dans la concertation et le dialogue social.

9. Au-delà de la volonté de maîtriser au mieux l'évolution de la masse salariale, l'enjeu de la politique RH de l'université consistera en 2024 à :

i/ **contribuer à l'attractivité en renforçant le régime indemnitaire** des BIATSS et celui des enseignants et E.C. Les questions inhérentes à la politique indemnitaire de l'établissement sont actuellement discutées au sein de groupes de travail constitués dans le cadre du SDRH ;

ii/ **veiller à l'évolution de carrière de l'ensemble des personnels.** Dans cette perspective et dans la continuité de la campagne 2023, l'ouverture de concours non affectés permettra non seulement d'accompagner l'évolution de carrière des personnels administratifs et techniques mais également de stabiliser des personnels contractuels. De même, l'université veillera à accompagner les prochaines campagnes de repyramide en accordant une attention particulière aux demandes de rehaussement pour les enseignants et les enseignants-chercheurs.

Le financement des objectifs stratégiques

10. **Des conditions de recherche attractives.** L'établissement met au premier plan de ses engagements le maintien de son haut niveau de recherche, qui est souligné par le dernier rapport HCERES.

Une priorité est donnée aux mutualisations dans des plateformes pour la recherche, seul moyen d'assurer les investissements dans des équipements de pointe, leur renouvellement et leur fonctionnement. Le projet ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissement d'enseignement supérieur et de recherche), dont l'établissement est lauréat en 2023, permet un nouveau soutien afin de développer les ressources externes sur la base de contrats européens et de ressources découlant de la formation continue. Ce financement est vital pour garantir une recherche de pointe sur site ainsi que l'attractivité nationale et internationale de l'Université de Strasbourg. L'établissement continue à avoir besoin pour ce faire du soutien de l'Etat.

Le financement des infrastructures suppose la prise en compte de la consommation électrique par les activités de recherche qui disposent de crédits sur projets, ce qui implique une réflexion sur les usages, en co-construction avec l'ensemble des unités de recherche.

11. **Un lien recherche-formation renforcé.** En 2024, les 15 instituts thématiques interdisciplinaires (ITI) seront dans leur 4^{ème} année de fonctionnement dans la programmation 2021-2028 financée par l'IdEx, le programme STRAT'US et 4 EUR. L'évaluation à mi-parcours déterminera la réalité de la valeur ajoutée attendue pour cette programmation. Elle inclut aussi l'enjeu fort de l'évolution des 4 ITI en statut probatoire et de la transformation en ITI des 2 fédérations de recherche labellisées en 2020.
12. **Une offre de formation renouvelée.** En 2024, l'établissement lance sa nouvelle offre de formation pour répondre aux enjeux des territoires local et national, de l'espace pan-Européen et international. Cette nouvelle offre permet d'assurer l'acquisition des connaissances et le développement des compétences dans tous les domaines disciplinaires et notamment les secteurs clés de l'économie. L'établissement arbitrera en 2024 l'ouverture et la reconduction des formations en fonction des résultats de l'évaluation HCERES, de leur attractivité, ainsi que de leur soutenabilité financière et humaine. Les composantes qui souhaitent maintenir certaines formations à faible effectif seront amenées à participer à un nouveau mode de financement de ces formations. L'établissement soutiendra financièrement la professionnalisation des parcours à partir de 2024.
13. **Une politique internationale volontariste.** L'université développe sa politique internationale pour promouvoir la mobilité internationale entrante et sortante pour tous et renforcer l'accueil et l'accompagnement à l'international, dans le respect de la feuille de route Développement Durable. Pour favoriser l'articulation entre formation et recherche à l'international, elle met en œuvre sa stratégie de veille et de cartographie des projets de recherche et de formation internationaux. Elle poursuit le développement de la coopération internationale en réseau.
L'établissement accélère son processus d'internationalisation par le déploiement de l'alliance stratégique EPICUR, reconduite en juillet 2022. En concertation avec les universités partenaires, le développement de l'offre de formation EPICUR se construit sur l'ouverture d'enseignements aux étudiants. Elle s'appuie sur l'intégration dans les parcours de l'Unistra d'enseignements des partenaires apportant compétences complémentaires et expérience européenne. Avec EUCOR, ces partenariats sont des cadres diversifiés et complémentaires d'innovation et de mobilités pour les étudiants, les enseignants et les personnels. A l'instar de ce qui existe pour EUCOR, un appel à recherche/formation est en préparation pour EPICUR.
14. **Une université au service de ses étudiants.** L'université poursuit son engagement pour améliorer les conditions de la vie étudiante en mobilisant la totalité des crédits CVEC. Elle poursuit le déploiement de son plan de solidarité pour garantir un niveau de vie décent à toutes et tous, et investit pour construire des équipements sportifs sur tous ses campus. Elle veille à appuyer l'accès de toutes les étudiantes et tous les étudiants à des soins de santé par l'ouverture de sites délocalisés, la diversification des compétences des personnels de santé et la multiplication des partenariats. Dans le cadre de la transformation du SSU en SSE voulue par l'Etat, l'établissement répondra aux sollicitations pour obtenir de nouveaux financements.

15. **Une université qui s'affirme comme un acteur culturel de premier plan.** Après l'ouverture du planétarium en juillet 2023, l'université prépare la deuxième phase de l'ouverture d'un quartier culturel au sein de la Neustadt avec l'inauguration du musée zoologique. Elle prépare aussi la mise en œuvre des recommandations de la commission historique sur la Reichsuniversität et sera particulièrement attentive aux questions éthiques relatives à son patrimoine scientifique. Enfin, elle portera une contribution significative aux évènements liés au label « Strasbourg, capitale mondiale du livre » par la mise en valeur de toutes les pratiques liées au livre et à l'écrit dans ses composantes et unités de recherche.
16. **Une université ouverte sur la société et moteur du territoire.** L'université entend renforcer son lien avec la société et avec les citoyens, dans le but de contribuer au développement et au rayonnement du territoire et de créer un lien de confiance entre la science et les citoyens. Elle poursuit, à travers le programme OPUS (Open University of Strasbourg), sa politique de soutien aux recherches participatives et poursuit le développement des premières communautés thématiques d'OPUS. En particulier, les activités de la communauté thématique sur l'innovation se déplient cette année avec le Pôle Universitaire d'Innovation Alsace (PUI-A) qui sera refinancé en 2024 dans le cadre de l'extension nationale des pôles universitaires d'innovation sur appel à projet compétitif en cours.
17. **Une politique égalité-parité-diversité pleinement opérationnelle.** L'université priorise la formation sur les préjugés de recrutement des personnels et des étudiants, conformément aux orientations de l'Union européenne, thème qui sera central dans l'élaboration de son prochain plan d'action. La formation sur les violences sexistes, sexuelles et homophobes reste un axe majeur de cette politique en 2024 pour toutes les composantes, les unités de recherche et les services. L'université maintient sa capacité de réponses à ces violences en pérennisant son unité de suivi et d'instruction des plaintes, lesquelles restent en augmentation en 2023. Une aide pédagogique sera apportée aux composantes afin d'intégrer un enseignement sur l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la nouvelle offre de formation.
18. **Une université qui rénove et entretient son patrimoine immobilier.** Consciente des difficultés à financer l'entretien de son patrimoine, l'université planifie la rénovation de son parc immobilier et s'attache à prioriser les travaux pour la mise en sécurité et le pilotage technique nécessaire à la sobriété énergétique et à la performance environnementale de ses bâtiments. Elle développe un partenariat avec l'Etat et les collectivités locales et régionales pour inscrire pleinement ses campus dans les dynamiques territoriales. Elle poursuit ses efforts d'investissement dans le PPI dans le plein respect de la soutenabilité financière de ses investissements propres.

Le financement des leviers de transformation

19. **Dans la mesure où les dotations de l'Etat restent stables, l'établissement maintiendra les dotations de services centraux, unités de recherche et composantes au niveau de 2023.** Il maintient également le principe de la **réserve de précaution**, instrument mis au service de la solidarité entre les composantes et du financement des priorités stratégiques de l'établissement.

Il mène une politique budgétaire visant à utiliser toutes les marges de manœuvres procurées par des financements non récurrents et parfois incertains, résultant de la massification des appels à projets. Il utilise ces appels pour initier des projets innovants en s'attachant au plus tôt à arbitrer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre, pour transformer l'établissement pour ses personnels, ses étudiants et ses chercheurs, sur le modèle de l'IdEx.

20. **Investir dans un numérique durable.** Pour sécuriser les données, et réduire l'empreinte énergétique des infrastructures numériques, l'intégration des données dans le centre de données a été systématisé au profit de toutes les unités de recherche. Une politique d'augmentation de la durée d'utilisation des dispositifs informatiques a été entamée en 2023 et sera poursuivie en 2024 dans une volonté de sobriété financière et de réduction de l'impact environnemental de la construction des appareils.

L'établissement s'inscrit pleinement dans les stratégies d'ouverture des données en participant avec le Ministère à l'initiative de data.gouv. Il investit dans la science ouverte, instrument stratégique pour l'excellence de sa recherche. Le choix de univOak 2.0 permet à l'université d'améliorer la visibilité nationale et internationale de sa production scientifique.

L'établissement finance également en 2024 le développement de son nouveau site internet, nécessaire à la visibilité de l'établissement et la modernisation de sa communication, y compris à l'international. Il déploie sa stratégie de communication par une série de campagnes ciblées.

21. **Travailler sur de nouveaux équilibres budgétaires entre N1 et N2.** L'établissement travaille sur ses ressources pour mieux suivre et piloter la dépense des crédits fléchés dans un délai raisonnable. Il travaille aux outils et aux processus d'accompagnement d'une meilleure dépense pour une pédagogie de l'évaluation des besoins au plus juste, en particulier au vu du développement conséquent des ressources de l'alternance et d'autres ressources extérieures. Il engagera une réflexion sur l'ensemble des taux de prélèvement pour qu'ils soient plus cohérents et reflètent l'ensemble des coûts et des services mis à disposition par les services transversaux.

Il s'engage à renforcer encore la sincérité budgétaire par une meilleure programmation des autorisations d'engagement par les composantes et les unités de recherche en 2024 pour absorber l'inflation. Il poursuivra sa politique de pilotage de l'exécution budgétaire par le suivi tout au long de l'année de la consommation des crédits, de manière à assurer la consommation des crédits fléchés dans un temps raisonnable. Le suivi au plus proche des composantes et des unités de recherche est assuré par les services centraux pour mieux piloter le budget rectificatif. Cet accompagnement tout au long de l'année s'appuie aussi sur le déploiement du dialogue stratégique avec les composantes.

L'université s'engage enfin dans l'élaboration d'un budget vert, pour développer à partir de 2024 le financement de la transition climatique de l'établissement.