

# DÉLIBÉRATION

## Conseil d'administration

Séance du 5 juillet 2022

Délibération  
n°106-2022  
Point 3.1

**Point 3.1 de l'ordre du jour**  
**Lettre d'orientation budgétaire 2023**

### 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 2023** a pour objet de fixer les orientations générales et les principes d'actions selon lesquels sera élaboré le budget 2023.

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 du 21 juin 2022, 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 2023.

### Résultat du vote :

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Nombre de membres en exercice | 37 |
| Nombre de votants             | 32 |
| Nombre de voix pour           | 28 |
| Nombre de voix contre         | 2  |
| Nombre d'abstentions          | 2  |
| Ne participe pas au vote      | 0  |

**Destinataires :**

- Madame la Rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation
- 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 7 juillet 2022

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

## Lettre d'orientation budgétaire 2023

1. Parce qu'elle formalise les grands choix budgétaires de l'établissement et permet à toutes les instances de mettre en perspective les grands enjeux financiers, la lettre d'orientation budgétaire (LOB) revêt un **sens politique**. Elle est aujourd'hui 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. La LOB marque le **début de l'exercice de définition du budget initial**, lequel sera décidé par le Conseil d'administration de décembre 2022. **Elle ne préjuge pas des arbitrages** qui devront être réalisés en septembre pour équilibrer le budget de l'établissement, une fois recueillies toutes les informations sur les ressources et les dépenses prévisibles en 2023.
2. Elle procède cette année d'un processus de **co-construction élargie**. A la co-construction par le président, les vice-présidentes et vice-présidents, développée depuis plusieurs années, s'ajoute une série de discussions initiée par une réunion informelle de la Commission des finances le 12 mai 2022. L'ensemble des élues et des élus des trois conseils a été invité à réfléchir aux réponses possibles aux enjeux pour 2023 le 25 mai et le 2 juin 2022 de manière à enrichir cette LOB. Cette lettre sera enfin discutée par le Congrès le 21 juin 2022 et proposée au vote du Conseil d'administration le 5 juillet 2022.
3. Elle obéit à des **principes d'action pluriannuelle** et **suivra le document d'orientation stratégique 2030** pour sa rédaction autour d'objectifs stratégiques et de leviers de transformation. Elle est construite à partir des ressources et des points d'alerte connus à ce jour et s'appuie sur des principes généraux de construction budgétaire.
4. Le budget 2023 incorporera les **nouvelles ressources** de la loi de programmation de la recherche (LPR) de 2020, y compris le rehaussement des salaires des contrats doctoraux et l'augmentation de leur nombre, ainsi que le financement de la politique indemnitaire des enseignants-chercheurs (EC) et des BIATSS. Lors du dernier dialogue stratégique de l'établissement avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'université a demandé un accompagnement spécifique de la politique RH par un financement pérenne à hauteur du glissement-vieillesse-technicité (GVT) non compensé et des investissements permettant de piloter des économies d'énergie. Un financement exceptionnel est également demandé à l'État pour faire face aux surcoûts de dépenses énergétiques et au nouvel environnement inflationniste dans l'Union européenne.
5. **La LOB 2022 comprenait des points d'alerte qui ont pour l'essentiel été levés en cours d'année**. Le financement des **études de santé** est ainsi assuré à partir de 2022, y compris par des postes pérennes, pour les trois années de la licence « Sciences pour la santé ». Il importe de maintenir l'équilibre financier de cette formation dans sa globalité en dépensant en conséquence les enveloppes fléchées pérennes mises à la disposition de l'établissement. L'alerte sur le **Contrat de Plan Etat-Région (CPER) 2021-2027** a été partiellement levée. Le contrat est maintenant signé et comporte le financement de projets immobiliers conséquents. Néanmoins, et pour la première fois, ce financement est, pour une grande partie des projets, partiel, ce qui supposera la mobilisation d'autres ressources pour réaliser les projets sélectionnés dans ce CPER. Ensuite, le financement des plateformes pour l'investissement en équipements mi-lourds n'est que partiellement assuré, ce qui reste à ce stade préoccupant.  
Enfin, la LOB 2023 ne comportera pas de chapitre relatif à la **gestion de la crise sanitaire** dont on peut, à ce stade, dire qu'elle est terminée, ou au moins qu'elle ne nécessite plus le financement de mesures de fonctionnement exceptionnelles.

6. **L'exécution du budget 2021** montre que **le niveau des dépenses de l'université n'est pas revenu à celui d'avant la crise sanitaire**. L'établissement doit examiner les **causes** de cette sous-consommation afin de dépenser le plus complètement possible l'ensemble des crédits provenant des dotations ministérielles, des crédits fléchés et des ressources extérieures. Les décisions prises dans la politique budgétaire doivent permettre de soutenir **la capacité d'innovation de la formation et de la recherche**, et veiller à assurer une circulation plus efficace des ressources entre les niveaux N1 et N2. Il importe de garantir la **solidarité** entre les niveaux N1 et N2 et entre la formation et la recherche, pour que l'université puisse exercer l'ensemble de ses missions. Toute réduction, même provisoire, de la consommation des crédits budgétaires doit respecter ce principe de solidarité.
7. **L'explosion du coût des fluides**, que ce soit l'électricité, le gaz ou le chauffage urbain, est une préoccupation majeure pour la prévision du budget 2023. Il importe que ce budget permette à l'établissement de maintenir sa recherche de forte intensité, coûteuse en fluides, ce qui impliquera de dégager certaines économies permettant de tirer pleinement parti d'un financement possible par l'État. Il faut aussi souligner **l'augmentation générale des prix, déjà perceptible**, pour le nettoyage, la surveillance, la maintenance, certains consommables de laboratoire et les marchés publics en cours. Cette augmentation est étroitement surveillée par les directions administratives de l'établissement mais elle demeure très volatile et difficile à anticiper. Ces **nouvelles alertes sont encore plus préoccupantes qu'en 2022**, parce qu'elles sont difficiles voire impossibles à anticiper et qu'elles concernent de plus gros volumes financiers.
8. L'ensemble des **ressources mobilisables servira notamment à financer les transformations de l'université pour faire face à l'urgence environnementale**. Toute la communauté universitaire se mobilise pour promouvoir la **sobriété énergétique**, de manière à augmenter la résilience de l'établissement et **accélérer sa transition énergétique**. Le financement des investissements immobiliers et les marchés publics seront systématiquement conçus pour renforcer l'efficacité énergétique des bâtiments et les campus seront équipés pour connaître les consommations et les économies d'énergie réalisées. L'établissement systématisera ses engagements pour obtenir le label DDRS.
9. Il s'agira aussi de **mieux piloter l'exécution budgétaire** pour renforcer la sincérité budgétaire et développer la pédagogie de la bonne dépense. Le principe selon lequel les capacités de dépense feront l'objet d'un suivi tout au long de l'année sera maintenu et développé pour assurer la consommation des crédits fléchés dans un temps raisonnable, la programmation la plus réaliste possible des contrats impliquant des financements extérieurs et la mobilisation de la réserve de précaution pour répondre aux priorités stratégiques de l'établissement. L'ensemble des services centraux accompagnera les unités de recherche et les composantes de formation dans **l'évaluation au plus juste de leurs besoins**, année par année, ce qui impliquera de piloter avec elles le budget rectificatif. Cet accompagnement pourra s'appuyer sur le **nouveau dialogue stratégique** avec les composantes.
10. **Les ressources permettront ensuite de consolider les évolutions de la fonction publique**. Le budget sera construit sur le principe que toute action future soit programmée depuis sa conception jusqu'à son déploiement pérenne. L'effort continuera à porter sur la campagne de recrutement des personnels – BIATSS, enseignants et enseignants-chercheurs – définie en étroite relation avec les vacances de postes libérées par des départs à la retraite ou autres départs définitifs. Le potentiel Enseignants sera maintenu en inscrivant les demandes dans la perspective de la prochaine offre de formation et des projets scientifiques des UR dans le cadre du prochain contrat quinquennal. Le recrutement des personnels BIATSS veillera quant à lui à ne pas perdre les capacités d'appui aux missions nécessaires au développement de l'établissement et de toutes ses composantes. A l'instar des autres universités françaises, l'Unistra fait face à de nombreux départs – définitifs ou temporaires – de BIATSS du fait, notamment, d'une perte d'attractivité salariale qu'il faudra compenser, entre autres, par une politique indemnitaire. Suite au processus de

concertation et de réflexion collective des Assises RH à l'automne 2021, l'établissement s'engage dorénavant dans l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines (SDRH). Toutes les questions inhérentes à la politique indemnitaire de l'établissement seront discutées au sein des groupes de travail constitués dans le cadre du SDRH.

## **Le financement des objectifs stratégiques**

1. **Des conditions de recherche attractives.** L'établissement poursuit le développement de sa recherche pour atteindre les ambitions de sa stratégie orientée vers son **rayonnement international, la promotion de l'interdisciplinarité et la science ouverte**. Il incorporera les financements de la LPR pour assurer tout à la fois le **financement pérenne des unités** de recherche et **l'investissement dans des plateformes mutualisées pour la recherche**. Ce financement est vital pour garantir l'attractivité nationale et internationale de l'université de Strasbourg. Le pilotage de la recherche s'appuiera également sur l'évaluation des **effets transformants** des ITI.
2. **Une offre de formation renouvelée.** En application du **cadre de la future offre de formation**, l'établissement investira dans l'accompagnement du référentiel des EC engagés dans la professionnalisation des parcours des étudiants. Le pilotage de la formation s'appuiera également sur l'évaluation des **effets transformants** de Strat'US et des programmes d'investissement d'avenir (PIA). L'université tirera profit des dialogues de gestion, réformés en dialogues stratégiques, pour **mieux accompagner** les projets structurants des composantes, évaluer leurs besoins tout au long de l'année et **mobiliser la réserve de précaution** en fonction des projets réalisables au cours de l'année budgétaire. Elle veillera tout particulièrement au **suivi de la dépense des crédits fléchés**.
3. **Une politique internationale volontariste.** L'établissement **renforce sa signature européenne et internationale** en développant des coopérations européennes et internationales en réseau et des modèles de mobilité innovants. Il a candidaté pour des cofinancements substantiels. Il pilote son label « Bienvenue en France » en renforçant l'accueil et l'accompagnement à l'international. Il veut accélérer ce processus par le **développement de ses alliances stratégiques** comme EPICUR (par un développement de l'alliance et une nouvelle demande de financement par la Commission européenne) et EUCOR – Le Campus européen.
4. **Une université au service de ses étudiants.** L'université est très attentive à développer les conditions de la vie étudiante en mobilisant tous les crédits CVEC. Cette vie universitaire comprend un **nouveau chapitre avec le plan de solidarité**, qui aboutit à une restructuration d'éléments budgétaires, auparavant dispersés, pour une action plus volontaire et plus cohérente.
5. **Une politique égalité-parité-diversité pleinement opérationnelle.** L'université veut **déployer en 2023 son plan d'action** par des formations et des actions de sensibilisation, notamment sur les préjugés de recrutement des personnels et des étudiants. Elle s'engage également à **accroître sa capacité de réponses aux violences sexistes, sexuelles et homophobes** par un développement de son unité de suivi et d'instruction des plaintes, lesquelles sont en augmentation.
6. **Une université qui construit.** Le prêt contracté en 2016 et l'Opération CAMPUS arrivent à leur terme et permettront de **finaliser les investissements immobiliers nouveaux**, afin de soutenir les missions d'enseignement et de recherche, en tirant les leçons de la crise sanitaire de 2020-2022 notamment en matière d'hygiène et de sécurité. L'établissement soutiendra les **investissements dans l'efficacité énergétique et le pilotage des économies** en mobilisant également son Plan pluriannuel d'investissement (PPI) sur des actions structurantes. L'université recherchera les fonds nécessaires pour **compléter les**

**possibilités de développement actées par le CPER.** Elle investira dans la **sécurisation** de ses campus pour ses personnels et ses étudiants.

7. **Une université ouverte sur la société.** L'université promeut son ouverture **en déployant le projet OPUS** du programme investissements d'avenir. Pour développer **le dialogue avec la société**, il est prévu de lancer le chantier du catalogage des collections de l'université en vue de leur meilleure valorisation, la structuration de ses partenariats avec les médias pour y porter la parole des scientifiques à sa juste place et la création d'un événement visible et fédérateur de dialogue autour des sciences pour lancer le nouveau planétarium. **L'université co-construit sa stratégie avec les partenaires de la société** pour mettre en œuvre des premières communautés thématiques soutenues par le projet OPUS autour du développement durable, de la précarité étudiante, de l'innovation et de l'égalité. Dans le domaine de l'innovation, l'université lance le pôle universitaire d'innovation Alsace suite à sa labellisation par le MESRI en décembre 2021. Ce pôle a pour objectif d'améliorer la connaissance et l'efficacité de la chaîne de l'innovation en partant de la détection dans les laboratoires pour aller vers le transfert dans le monde socio-économique.

### **Le financement des leviers de transformation**

8. **Anticiper les transformations.** Le rapport d'autoévaluation de l'Université de Strasbourg sur les cinq dernières années permet d'anticiper les évolutions globales de l'établissement et les perspectives de réorganisation qui en découleront. Il anticipe aussi les besoins que nécessitera la politique de ressources humaines.
9. **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 au plus juste des besoins, en particulier au vu du développement conséquent à ce stade des ressources de l'alternance et d'autres ressources extérieures.
10. **Les priorités de la politique des ressources humaines.** Notre université s'engage à **soutenir l'emploi BIATSS** et à développer une **politique indemnitaire** de nature à valoriser les compétences et les talents, notamment à partir des moyens de la loi pour la recherche. L'élaboration du **schéma directeur RH** sera l'occasion d'étudier la faisabilité des attentes exprimées lors des Assises RH ; il permettra de poursuivre la modélisation de l'évolution de la masse salariale et de mieux anticiper les besoins et les nouvelles compétences impliquées par l'évolution de l'établissement.
11. **Poursuivre l'investissement dans le numérique.** Les **nouvelles solutions** PC Scol/Pegase et Ose seront déployées. Un investissement conséquent sera nécessaire pour l'achat de nouvelles versions des **logiciels**. Pour sécuriser les données et réduire l'empreinte énergétique des outils numériques, l'intégration des données de toutes les unités de recherche dans le datacentre va se poursuivre. Au courant de l'année 2023, conformément au plan stratégique de communication, sera mis en place un **nouveau site internet**, nécessaire à la visibilité de l'établissement et la modernisation de sa communication, y compris à l'international.