

**DÉLIBÉRATION**  
**Conseil d'administration**

Séance du 25 juin 2024

**Point 2 de l'ordre du jour**  
**Lettre d'orientation budgétaire 2025**Délibération  
n° 147-2024  
Point 2**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 2025** a pour objet de fixer les orientations générales et les principes d'actions suivant lesquels sera élaboré le budget 2025.

La Lettre l'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.

Elle est soumise au vote des membres du CA lors du Congrès du 25 juin 2024.

**Résultat du vote :**

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	30
Nombre de voix pour	23
Nombre de voix contre	7
Nombre d'abstentions	0
Ne participe pas au vote	0

**Délibération :**

Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve la Lettre d'orientation budgétaire 2025.

**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 11 juillet 2024

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

## Lettre d'orientation budgétaire 2025

1. La Lettre d'orientation budgétaire (LOB) revêt un **sens politique**, en formalisant les grands choix budgétaires de l'établissement et permet aussi à toutes les instances de mettre en perspective les enjeux financiers. Elle est déterminante parce que les financements de l'université sont en profonde mutation du fait de la multiplication des crédits fléchés et du financement à trouver pour le surcoût des fluides énergétiques.
2. La LOB marque le **début de l'exercice de définition du budget initial**, lequel sera décidé par le Conseil d'administration en décembre 2024. Elle ne préjuge pas des arbitrages qui devront être réalisés dès septembre 2024 pour construire le budget de l'établissement, une fois recueillies toutes les informations sur les ressources et les dépenses prévisibles.
3. Cette **écriture collective** découle de discussions sur les enjeux et les orientations, commencées au sein du Conseil de présidence et poursuivies avec les élues et élus du Congrès dans deux réunions le 10 juin 2024. Cette lettre est enfin discutée par le Congrès le 25 juin 2024 et proposée ensuite au vote du Conseil d'administration.
4. Cette lettre obéit aux **principes d'action pluriannuelle** que l'Université de Strasbourg décline à partir du document d'orientation stratégique 2030 et de ses axes stratégiques de développement 2024-2028 et de la mise en œuvre des schémas directeurs de l'établissement. La LOB est ainsi construite autour d'objectifs stratégiques et de 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. La construction de la LOB soulignera dans un premier temps les difficultés de construction spécifiques en 2025, pour développer dans un deuxième temps les perspectives envisagées.

### Les difficultés de la LOB 2025

5. L'exécution budgétaire 2023 a révélé un **déficit de fonctionnement** d'un montant de 2 millions d'euros, situation qui impacte la conception de la LOB 2025 en réduisant les marges de manœuvre budgétaires de l'établissement. Le budget initial 2024 présente un déficit de fonctionnement prévisionnel se montant à 19,5 M€, impliquant un prélèvement substantiel 29,6 M€ sur le fonds de roulement.
6. **Le fonds de roulement 2023** ne permet pas de dégager de marges de manœuvre substantielles, puisqu'il n'est en réalité disponible qu'à hauteur de 1 %. Toute mobilisation implique alors une prise de risque, comme cela est proposé pour la tranche 2024 du PPI, financée sur une part du fonds de roulement gagé. Il importe de maintenir néanmoins suffisamment de fonds de roulement, pour financer le montant prévisionnel du coût des fluides.
7. **L'année 2025 permettra d'accélérer la démarche de transition socio-écologique et de développement durable** de l'établissement par la mobilisation des fonds du COMP et du programme SensSus. Ce sera la première année de mise en œuvre du Schéma directeur DD&RSE de l'établissement. En application du plan de transition bas carbone, une réduction de 8 % des émissions de GES est prévue pour 2025 par rapport aux émissions de 2021. Grâce aux moyens du

COMP et du DSG, des actions importantes sont menées en termes réduction des émissions de GES des unités de recherche. Entre outre, la poursuite de la mise en œuvre du plan de sobriété permettra d'atteindre cet objectif. Par ailleurs, un plan d'écogestion des espaces verts est en cours d'élaboration.

L'établissement continue à mobiliser en outre des financements pour renforcer cette efficacité énergétique des bâtiments par un budget de 1 M€ dédié.

8. **Les autres risques ont été partiellement anticipés mais s'aggravent en 2025.** La principale difficulté est que les **perspectives de financement par l'Etat restent floues** sur deux points à ce stade :
  - En premier lieu, les **augmentations et les mesures indemnitaires** ne sont financées qu'à hauteur de 50 % dans le BI 2024, sans que l'on sache si ce financement partiel sera complété et sans avoir de précisions sur les montants soclés pour 2025.
  - En second lieu, le **financement des fluides reste une question majeure**. Il est évalué à 20 M€, chiffres en cours de révision en fonction de la consommation 2023 et des effets des travaux de rénovation énergétique. L'Unistra n'est plus en 2024 éligible à l'amortisseur électricité (qui avait soutenu l'établissement à hauteur de 3 M€ en 2023) et les possibilités de soutien exceptionnel par l'Etat (d'un montant de près de 10 M€ en 2023) ne sont pas envisagées, étant donné le contexte national de restriction budgétaire annoncé en 2024.
9. Enfin, le budget 2025 accentue le **sous-financement dangereux des fonctions support et des services transverses**. Cette situation met crument en lumière un **paradoxe**, matérialisé d'un côté par un succès constant des appels à projets auxquels l'établissement candidate (INCLUDE, OPUS, STRAT'US, SensSus, Fri2A, PUJA, CMA et le récent succès du projet de cluster ENACT sur l'IA), et de l'autre un financement par dotations de l'Etat qui n'augmente pas, voire risque de régresser selon les dernières annonces ministérielles.

Cela se traduit très concrètement par un **épuisement du financement des services transverses de l'établissement**, ce qui doit inviter à mieux prendre en compte ces coûts dans toutes les demandes de financement par contrat où cela est possible, qu'il s'agisse de financements compétitifs pour la recherche, la formation, toute autre mission, ainsi que pour les projets d'établissement. S'inscrivent aussi dans ces réflexions, les discussions en cours sur les taux de prélèvement décidés par l'établissement.
10. **L'ensemble de ces difficultés conduit ainsi à un besoin d'économies** que doit réaliser l'établissement et une adaptation de sa stratégie budgétaire pour assurer le financement de ses services transverses aux fins de soutenir les activités de formation et de recherche et des projets structurants, au service de la réalisation de ses missions de service public.

### **Les perspectives de financement des objectifs stratégiques en 2025**

11. **L'établissement reconduit néanmoins en 2025 une campagne d'emplois ambitieuse** reposant sur la publication de postes de titulaires enseignants-chercheurs et enseignants et la publication de postes de titulaires de personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniques, pédagogiques, sociaux et de santé (BIATPSS). Cet engagement est fondamental pour préserver ses cœurs de métier en réponse à la menace de réduction du plafond d'emplois. A cette fin, le schéma

d'emplois constitue un précieux outil de pilotage permettant d'anticiper les besoins et d'adapter les profils de poste.

12. La campagne 2025 mettra aussi **l'accent sur la progression des carrières, inscrit dans le schéma directeur RH**. L'établissement s'engage d'une part à poursuivre sa politique veillant à l'évolution de carrière de l'ensemble de ses personnels et réaffirme ainsi sa volonté d'accompagner les mesures de promotions internes offertes dans le cadre de la LPR en allant au-delà des possibilités ouvertes lors des campagnes annuelles de repyramidage (ITRF et EC). D'autre part, l'établissement s'engage à poursuivre un accompagnement de tous les personnels dans leur carrière par le bureau de l'accompagnement individuel, de la valorisation des compétences et des parcours professionnels pour les BIATPSS et, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2024, pour les EC et enseignants (cf. la délibération du CA du 12 mars 2024).

Cette politique **suppose la maîtrise d'un certain nombre de risques**. Le GVT n'est toujours pas compensé et ne se stabilise pas, contrairement à nos prévisions 2024. Les mesures d'augmentation (dites mesures Guérini) ne sont pas non plus intégralement compensées en 2024, sans même que l'on ait, à ce stade, un engagement de l'Etat sur le niveau du soclage en 2025.

Au-delà d'une volonté de maîtriser au mieux l'évolution de la masse salariale en intégrant ces risques, l'établissement poursuit ses efforts pour contribuer à **l'attractivité de l'université** en tant qu'employeur et déployer *in fine* sa « marque employeur » (objectif 6 du COMP).

Enfin, tout en réaffirmant sa volonté de publier prioritairement des postes de titulaires, l'établissement s'engage à **sécuriser le parcours professionnel et valoriser l'engagement** des personnels contractuels qui concourent - au même titre que les personnels titulaires - au bon fonctionnement de l'Unistra.

13. **Les priorités de dépenses des projets structurants**. En 2025, la priorité est mise sur les dépenses du COMP, pour assurer le déblocage de sa dernière tranche de financement. L'année 2025 sera aussi la première année pleine du projet SensSus qui entend répondre aux enjeux posés par la transitions socio-environnementale et économique de son territoire par une approche axée sur le transdisciplinaire et l'encapacitation de ses étudiants.

Les instituts thématiques interdisciplinaires (ITI) sont évalués à mi-parcours durant l'année 2024, ce qui permettra, sur la base aussi de l'analyse des taux d'exécution budgétaires, d'ajuster leurs besoins financiers tout en leur assurant une capacité de mise en œuvre des trajectoires de développement évaluées favorablement et des effets transformants pour l'Université de Strasbourg.

14. Les **dotations de l'établissement aux composantes, aux unités de recherche et aux services centraux restent inchangées** en 2025, de manière à assurer la sécurité des fonds nécessaires aux cœurs de métier de l'établissement. Dans le domaine de la formation et de l'accompagnement aux parcours de réussite, les fonds des **financements compétitifs** comme NORIA, INCLUDE et SensSus seront mobilisés pour **soutenir les formations et développer les projets émergents** contenus dans la Nouvelle Offre de Formation, plus particulièrement pour la professionnalisation des parcours. L'accès au **portail formation** permettra de privilégier un financement en fonction du besoin et non plus en fonction de l'outil.

15. **Une offre de formation renouvelée**. En 2024, l'établissement lance sa nouvelle offre de formation accréditée par le MESR. Cette nouvelle **offre est repensée** pour répondre aux

orientations stratégiques de l'établissement et en réponse aux besoins des territoires et des secteurs clés de l'économie. Elle a été **conçue par les équipes de formation, accompagnée par les services et pilotée par l'établissement**, en veillant à sa soutenabilité financière, humaine et bâtementaire. Les composantes se sont engagées à **réduire le nombre d'enseignements à faible effectif**, ce qui permettra de diminuer les heures complémentaires effectivement payées. Les composantes pourront être amenées à participer à un nouveau mode de financement de ces enseignements si elles optent pour leur maintien dans leur stratégie partagée de formation.

16. **Des conditions de recherche attractives.** L'établissement met au premier plan de ses engagements le maintien de son haut niveau de recherche. Le nombre de contrats doctoraux d'établissement est maintenu, malgré le coût complémentaire de la politique établissement (droit local et politique sociale) non pris en charge par le ministère.

Une priorité reste donnée en 2025 aux **mutualisations dans des plateformes pour la recherche** (plateformes scientifiques du réseau Cortecs, animaleries, data centre...), seul moyen d'assurer une recherche de pointe sur site ainsi que l'attractivité nationale et internationale de l'Université de Strasbourg. L'établissement favorise en 2025 **l'investissement dans la gestion administrative mutualisée des unités de recherche et plus particulièrement dans le domaine des SHS.**

Le financement des infrastructures **suppose la prise en compte d'une juste quote-part de financement des structures pérennes**, à évaluer en fonction des dépenses éligibles dans les futurs contrats de recherche. La réflexion mise en œuvre par l'établissement sur les frais de gestion servira au financement des services transverses pour toutes les unités de recherche. Celles-ci mettront en œuvre dès 2025 leur **plan d'action pour la transition écologique**, ce qui permettra de s'engager aussi sur une diminution de leur consommation électrique.

Ce cout n'a cessé d'augmenter avec la mise en œuvre de la LPR (nombre de contrats et rémunération augmentés). Il représente pour 2025 plus de 600 K€/an

17. **Une politique internationale connectée, fédératrice et transversale.** L'université poursuit la **coopération forte avec ses partenaires stratégiques et historiques** ainsi que la consolidation des partenariats bilatéraux et ou en réseau ciblés, en Asie, en Afrique et en Europe centrale et orientale. Des **dispositifs innovants**, principalement financés par le programme ERASMUS financé pour 3,5 M€ favorisent l'accompagnement et la mobilité pour toutes et tous. L'action du réseau des CORI dans les composantes et les unités de recherche et la mise en œuvre opérationnelle de CARTODYS (la cartographie dynamique des projets internationaux de formation et de recherche) contribuent à une meilleure articulation entre formation et recherche à l'international, et renforcent l'internationalité de l'établissement. Cette dynamique est récompensée par la reconduction récente des « \*\*\* » du label bienvenue en France.

L'établissement s'engage dans le développement de l'offre de cours EPICUR pour renforcer l'internationalisation des étudiantes et des étudiants et la mobilité des enseignements.

18. **Une université au service de tous ses étudiants.** L'Université de Strasbourg s'engage auprès de ses étudiantes et ses étudiants en leur offrant un environnement propice à leur épanouissement personnel et académique par un soutien financier solide et pluriannuel. 2025 verra la fin des travaux et donc l'ouverture du nouveau centre sportif. Ce nouvel équipement viendra consolider les axes de la vie étudiante après l'ouverture du studium, de La Pokop et de deux sites délocalisés du service de santé étudiante. Les actions de l'université en matière de service à l'étudiant seront planifiées par le Schéma Directeur de la Vie Étudiante Alsace (SDVE-A) et le Schéma Directeur de la Vie Étudiante de l'établissement.

19. L'établissement mobilise ses crédits, dont la CVEC, pour assurer le développement et l'amélioration continue des services étudiants dans **six domaines clés** :
- ✓ la santé et le bien-être étudiant, avec le Service de Santé Étudiante
  - ✓ le sport et les activités physiques avec l'inauguration en 2025 du Nouveau Centre Sportif
  - ✓ la culture et vie associative avec la poursuite du soutien à la carte culture et la Commission d'Aide aux Projets Étudiants (CAPE). Un fonds IdeX, *Creative Thinkers*, permet également le soutien aux initiatives étudiantes de grande envergure
  - ✓ l'engagement étudiant à travers divers dispositifs, tel que le Diplôme Universitaire de l'Engagement Étudiant (DUEE) et la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience étudiante
  - ✓ l'inclusivité et l'accessibilité avec la construction du Schéma Directeur du Handicap. Le COMP permettra de renforcer l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap
  - ✓ et la solidarité étudiante portée par la Mission Solidarité, financée par un fonds solidarité et par une campagne de dons de la Fondation de l'Université et des Hôpitaux universitaires de Strasbourg.

Enfin, l'établissement accompagne ses étudiantes et ses étudiants avec le **nouveau levé dédié dans SensSus**, axé en priorité sur l'internationalisation, la professionnalisation des parcours et l'engagement étudiant. L'enjeu de la professionnalisation est particulièrement accompagné en synergie avec le COMP.

20. **Une université qui s'affirme comme un acteur culturel de premier plan.** L'ouverture du musée zoologique prévue au printemps 2025 suppose de dégager avec la Ville de Strasbourg un budget de fonctionnement qui comprenne à la fois l'exploitation du bâtiment, dont l'université assure la gestion, et l'exploitation du musée, en cogestion avec la Ville de Strasbourg. Engagée à **transmettre les enseignements de sa propre histoire** et dans le prolongement du rapport de la Commission historique sur la *Reichsuniversität* et en application du plan d'actions adopté par le Congrès le 27 juin 2023, l'université engagera en 2025 des études préparatoires à la création d'un centre de recherche et de mémoire sur le nazisme en Alsace, concernant notamment l'évaluation des travaux à réaliser sur le campus de médecine et les travaux d'archivage.
21. **Une politique égalité-parité-diversité confortée.** La préparation du deuxième plan d'action Egalité de l'établissement et sa mise en œuvre nécessitera un budget pour tenir compte de la diminution des appels à projet thématique proposés par le ministère. En 2025, la priorité est donnée à l'élargissement de la cellule d'écoute et d'accompagnement aux questions de racisme et d'antisémitisme ainsi qu'aux violences psychologiques, conformément au besoin exprimé par la communauté des personnels et des étudiantes et étudiants. L'action de sensibilisation aux biais inconscients dans le recrutement sera étendue aux jurys de master. Une action à l'attention des étudiants-parents permettra à l'établissement d'être plus inclusif et de répondre aux priorités du ministère sur ce thème.

## Les priorités de développement des leviers de transformation en 2025

22. **Un patrimoine à protéger.** A partir de 2025, et sur la base du nouveau SPSI 2024-2028, l'établissement doit dégager des marges de manœuvre pour **investir dans le GER** et porter une stratégie d'intervention. Il **accentue la dépense des fonds du CPER** pour mener à bien sa stratégie patrimoniale, en concentrant ses actions sur le campus de médecine et la Faculté de pharmacie. Il est rappelé que le CPER n'est à ce stade pas suffisant pour finaliser l'ensemble des travaux nécessaires, sans qu'on l'on sache comment seront opérées les baisses de financement annoncées par l'Etat.
- a. L'établissement **priorise la mise en sécurité des bâtiments**, en déployant le COMP et en mobilisant la tranche 2025 du PPI pour la mise en sécurité de la Faculté de pharmacie.
  - b. Il faut aussi **programmer la mise en œuvre du « décret tertiaire »**. Les diagnostics sont en cours sur la base du COMP et permettront ensuite un plan d'action pour établir des priorités sur les travaux à mener sur les bâtiments tertiaires des différents campus de l'Université de Strasbourg.
23. **Les outils de l'agilité institutionnelle.** Investir dans la sincérité budgétaire reste une priorité, qui suppose de **développer le pilotage central de l'exécution budgétaire** pour accentuer la pédagogie de la bonne dépense. La priorité est aussi d'assurer la consommation des crédits fléchés dans un temps raisonnable.
- Les **marchés publics** sont mis au service de la transformation socio-écologique au fur et à mesure de leur renouvellement. Une politique « achat » est réfléchiée par l'établissement, sur la base du rapport de l'audit interne.
- Le pilotage est facilité par de **nouveaux outils comme le SID** (système d'information décisionnel), pour la première fois utilisé et partagé dans les dialogues stratégiques avec les composantes.
- Le schéma directeur qualité et amélioration continue offrira en outre des leviers et outils aux composantes, unités de recherche et services pour améliorer leur fonctionnement dans le sens de l'efficacité et de la qualité du service public.