

## Contexte, marges de manœuvre et stratégie budgétaire pour 2022 et les années à venir

Notre établissement, dont la bonne santé financière est attestée par les comptes financiers des exercices précédents, s'est constitué au fil des ans une trésorerie conséquente. A compter de l'année 2019, les effets budgétaires d'une politique patrimoniale ambitieuse et d'un rattrapage de nos besoins en fonctionnement et en moyens humains ont été très importants. Cela témoigne de l'engagement de l'établissement dans la mise en œuvre de ses missions de service public d'Enseignement supérieur et de recherche et dans l'amélioration des conditions d'études et de travail. Cela témoigne aussi de l'implication de l'établissement dans une politique générale de soutien aux investissements publics (associant les collectivités locales comme l'Etat) et à la remise en état des équipements collectifs.

Cette politique a rapidement porté ses fruits : lancement de grands chantiers portés par notre projet pluriannuel d'investissement (PPI) tels que le *learning centre* La Ruche, augmentation sensible de nos dépenses de personnel, tant en direction des personnels BIATSS qu'enseignant.es-chercheur.es et enseignant.es, engagement d'actions importantes en faveur de la solidarité étudiante (SSU, équipements numériques...), soutien renforcé aux laboratoires.

Entre 2018 et 2020, toutefois, la subvention pour charge de service public (SCSP) a évolué de façon relative et nos recettes d'activités sont demeurées stables en raison notamment du niveau relativement élevé des exonérations des droits d'inscription et, plus récemment, de la crise sanitaire qui a conduit à l'annulation de certaines activités génératrices de recettes.

Si nos indicateurs financiers demeurent bons (niveaux actuels de la trésorerie et du fonds de roulement...), une attention renforcée doit être accordée aux équilibres financiers. D'un côté, avec un résultat comptable représentant environ 1% du total des recettes constatées sur un exercice et une diminution importante du fonds de roulement disponible en raison des travaux et projets d'investissement en cours et programmés sur les prochaines années, les capacités de l'établissement à financer ses investissements futurs doivent être reconstituées. D'un autre côté, l'augmentation importante de la masse salariale dans un contexte de stagnation relative des recettes implique un taux de rigidité des dépenses qu'il convient de contenir pour maintenir la bonne santé financière de l'établissement. Comme nous l'avons indiqué dans le document d'orientation budgétaire pour 2021, nous sommes désormais engagés dans un cycle de stabilisation qui relaie le cycle de rattrapage des années 2016-2020. Pendant longtemps, nos dépenses ont été inférieures à nos recettes, et cela de façon excessive puisque cette situation a conduit à la constitution d'un fonds de roulement trop important que l'Etat menaçait de ponctionner). Aujourd'hui, le rythme de la dépense (en personnel, fonctionnement et investissement) a rejoint celui des recettes, le dépassant même si l'on tient compte de la consommation du fonds de roulement. Cela nécessite des arbitrages plus serrés et une projection plus claire des équilibres pour les années à venir.

Dans ce contexte, l'ambition de la mandature qui s'est ouverte en décembre 2020 est double : pérenniser les orientations volontaristes adoptées précédemment (soutien à la recherche, soutien à la réussite et à la vie étudiantes, amélioration des conditions d'études et de travail, déprécarisation et maintien d'un niveau élevé d'emploi, développement des ressources propres et accompagnement à

l'obtention de financements extra-budgétaires) et obtenir les marges nécessaires au développement futur de nouveaux projets d'investissement au service de nos missions de service public, d'enseignement et de recherche, ce qui nécessite de contenir nos dépenses structurelles. Pour tenir conjointement ces ambitions, nous nous appuyerons, dès 2022, sur le déploiement d'une approche pluriannuelle des masses disponibles en fonctionnement, en personnel et en investissement à partir de deux objectifs cibles : la reconstitution de réserves sur le fonds de roulement et la maîtrise du taux de rigidité des dépenses dont le seuil d'alerte est fixé à 83% par les organismes de contrôle.

### Un cadrage budgétaire pluriannuel des grandes masses financières de l'Université

Un cadrage financier pluriannuel est une notion nouvelle au sein notre établissement, qui mérite qu'on la définisse et qu'on lui assigne un objectif précis. Elle consiste en un exercice théorique de projection de l'évolution des recettes de l'établissement en vue d'apprécier de façon réaliste, d'une part le niveau des dépenses susceptibles d'y être associé et, d'autre part, le niveau de marge positif que nous devrions pouvoir dégager pour financer les investissements futurs. Bien entendu, il s'agit d'une projection soumise aux réévaluations permanentes découlant de la réalité budgétaire, comme celles associées à des décisions et orientations nationales (comme la LPR tout récemment qui impacte à la fois le niveau des recettes et des dépenses), aux effets des politiques menées en interne (augmentation des ressources propres de formation continue par exemple) ou encore aux succès des recherches de co-financements publics autour de La Ruche, etc.

La démarche doit permettre de mettre en œuvre les projets de l'établissement en anticipant les évolutions susceptibles de dégrader la situation financière et de déployer les actions pour l'améliorer. A terme, cette approche doit être de nature à assurer à l'ensemble des acteurs une vision plus stable, à quatre ans, de leur dotation en fonctionnement et en personnel, tout en confortant le déploiement de notre stratégie collective.

### L'approche budgétaire pour 2022 : investissement, masse salariale et fonctionnement

C'est en lien avec ce cadrage pluriannuel que sera construit le budget initial pour 2022. Il sera fondé sur la projection de l'évolution du fonds de roulement disponible à l'horizon 2025 (tel que présenté dans le compte financier 2020). Des données propres aux investissements futurs découlent les marges existantes sur les deux autres masses : la masse salariale et le fonctionnement. S'élevant désormais à près de 123 millions d'euros, la masse salariale nécessite d'être contenue mais l'établissement n'entend pas la diminuer pour ne pas mettre à mal les politiques de rattrapage en ressources humaines et de dé-précarisation engagées ces dernières années.

Si le ministère de l'ESRI a annoncé la création de nouveaux contrats doctoraux, notamment orientés vers les SHS, à partir de 2021, l'Etat n'a pas engagé de politique en faveur de l'emploi dans l'enseignement supérieur et la recherche. L'établissement devra donc s'en tenir à une stabilisation des effectifs dans les années qui viennent et ainsi favoriser les redéploiements lorsque de nouveaux besoins émergent. Par ailleurs, indépendamment des mesures financées dans le cadre de la LPR, les politiques éventuellement décidées au sein de l'établissement en vue par exemple d'accompagner des revalorisations indemnitaires pour les personnels BIATSS devront s'autofinancer et ne pas conduire à une augmentation non financée par ailleurs de la masse salariale de l'établissement.

Ces choix impliquent des effets, enfin, sur le fonctionnement qui s'établit à un peu plus de 15 millions en 2020, ce qui reste un niveau élevé qu'il conviendra de stabiliser. Cela signifie que l'établissement ne pourra pas renouer avec le niveau de dépenses en fonctionnement caractéristique de 2019 qui s'est élevé à un peu plus de 19 millions. Le choix politique de préserver la masse salariale, et en particulier de conserver le volume élevé de l'offre de formation pour la prochaine accréditation, implique donc de revenir sur les augmentations des dépenses de fonctionnement.

Mais c'est aussi une évolution conforme aux orientations volontaristes que nous souhaitons donner à l'établissement, notamment en matière de transition écologique. Dans le BI 2022, nous souhaitons souligner et valoriser les dépenses et investissements qui sont liés à cette orientation globale : rénovation thermique des bâtiments (La Ruche sera un bâtiment autonome sur ce plan, notamment lors des grandes chaleurs d'été), installation de panneaux photovoltaïques (sur La Ruche justement), raccordement du campus PDA au chauffage urbain, mise en œuvre d'un marché de récupération des déchets produits par nos activités, etc. La transition écologique passe aussi par les économies que nous serons en mesure d'effectuer en vue de diminuer l'empreinte carbone de nos activités, en particulier associée aux multiples déplacements en France, en Europe et au-delà. Si le retour sur site est absolument essentiel pour une partie de nos missions ainsi que la reprise des recherches de terrain, il faudra également tirer les conséquences des progrès que la crise sanitaire nous aura permis d'effectuer en matière d'équipement numérique (sur le plan des infrastructures comme sur le plan de l'équipement des personnels), en sorte de diminuer notre empreinte carbone et nos dépenses en matière de déplacements, notamment par avion.

## Actions et priorités pour les années à venir

Dans ce cadre, c'est moins sur 2022 que s'établissent les priorités suivantes que sur les années à venir correspondant plus largement au projet d'établissement, au mandat de l'équipe présidentielle et des conseils centraux actuels ainsi qu'au futur contrat quinquennal. L'année 2022 représentera dans ce cadre l'une des étapes associées à la réalisation de ces objectifs.

### Le soutien à la recherche

Dans le domaine de la recherche, et sous réserve du maintien de la subvention pour charge de service public de l'établissement, nous nous attacherons à maintenir un niveau de financement des laboratoires équivalent à celui atteint en 2020, après quatre années consécutives de hausse (hors dépenses associées aux déplacements que l'établissement ambitionne de diminuer dans son ensemble et hors transfert éventuel de certaines dépenses vers d'autres centres financiers). Le nombre de CRCT locaux devrait lui aussi être maintenu au niveau établi depuis 2 ans, soit 10 semestres par an. Par ailleurs, il nous faudra poursuivre le travail engagé les années antérieures sur les appels à projets et les contrats de recherche. Il s'agit tout à la fois de mieux accompagner le montage et le suivi des projets nationaux et européens, de faire en sorte que toutes les disciplines puissent se saisir de la nouvelle programmation ANR (si elle s'avère effectivement plus favorable aux ALL), d'ouvrir de nouvelles opportunités de financement de nos activités scientifiques à travers le PIA4. Les priorités pour les années à venir sont les suivantes :

- Prolonger l'effort entrepris pour soutenir et accompagner les réponses aux appels à projets via la cellule projets ;
- Encourager le financement de contrats de thèses dans les projets déposés ;
- S'assurer de mieux anticiper le suivi et la gestion des projets par une meilleure coordination entre services, avec la DRI notamment ;
- Parvenir à une meilleure anticipation des dépenses annuelles sur les contrats pluriannuels en vue d'une meilleure utilisation des crédits de la recherche et travailler avec les porteur/ses à mieux anticiper, dès le montage des projets, les besoins RH pour permettre une gestion plus fluide des contrats et une meilleure utilisation des financements reçus.

- Systématiser les prélèvements sur contrats pour alimenter un fond partagé visant à améliorer le service aux laboratoires et aux chercheur.es, en complément d'une simplification des procédures internes ;
- Renforcer la politique de science ouverte ;
- Engager une démarche visant à mieux accompagner l'équipement numérique des doctorant.es en tant que personnel (pour les doctorant.es CDU en particulier) ou en tant qu'usager.es.

### Des évolutions structurelles pour la formation

2022 verra l'entrée en vigueur des formations de la prochaine accréditation, sur la base d'une dépense à niveau constant reposant sur la dotation Etat mais aussi d'un rééquilibrage des heures entre les formations et les composantes pour tenir compte des transformations survenues ces dernières années, en particulier en ce qui concerne les choix et affectations des étudiant.es. L'établissement s'attachera aussi à impulser, en lien avec les projets Hype-13 et Hybrid-IT dont il est partie prenante, des réflexions et initiatives pédagogiques innovantes permettant de renouveler les formes et modalités d'enseignement et d'évaluation.

Les années à venir devront également voir aboutir les réflexions et analyses en cours relatives au cadrage financier et pédagogique des formations en alternance et en apprentissage. L'accompagnement proposé aux équipes qui souhaitent monter des projets de formation en alternance, et qui a permis l'émergence de nouvelles formations en 2020, sera évidemment poursuivi. La mise en place de notre CFA (Centre de formation des apprentis) sera également un élément décisif dans le développement des formations professionnelles.

Il conviendra de faire aboutir le travail engagé pour structurer notre formation continue en tenant compte des évolutions réglementaires et de la nécessité de ne pas financer la FC (sauf exception) sur la SCSP, normalement consacrée à la formation initiale. La même logique prévaudra, d'ailleurs, pour les formations déployées à l'international, quelles qu'en soient leurs modalités précises. L'attention particulière portée au coût de ces formations, qui doivent de manière générale s'autofinancer en tenant compte des coûts complets, s'accompagnera cependant d'une réflexion plus large sur leur valorisation et leur développement au sein de l'établissement, dans le cadre de la stratégie en direction de l'ouverture et de la diffusion de nos activités auprès de la société civile, du monde culturel, associatif et économique. Indissociablement, l'établissement s'attachera à renforcer l'hybridation des formations initiales et continues de même que la mutualisation entre des parcours de formation (échange entre des publics différents et des savoirs complémentaires, mobilisation de ressources partagées, économies d'échelle pour les formations à petits effectifs).

### Poursuivre les actions en faveur de la vie étudiante et de l'accompagnement des étudiant.es

L'université a initié et renforcé au cours des dernières années toute une série d'actions en faveur des étudiant.es et de la vie étudiante. Il s'agit bien sûr d'actions menées en direction de toutes et tous pour faire en sorte que la vie sur les campus réponde mieux aux attentes et aux usages des étudiant.es, qu'ils/elles puissent trouver les services dont ils/elles ont besoin sur leur lieu d'études, que des activités leur soient proposées dans les domaines culturel, artistique et sportif... Mais il s'agit aussi de démarches menées à l'égard de celles et ceux qui rencontrent des difficultés notamment médicales, sociales ou administratives. L'université doit continuer à s'attacher à répondre, autant que possible, aux attentes de l'ensemble des étudiant.es et aux besoins des plus fragiles d'entre elles/eux. Il est donc proposé de :

- Poursuivre un programme d'activités diversifiées sur les campus tenant compte cependant des restrictions associées à la crise sanitaire dont les effets risquent de se poursuivre dans le temps ;
- Renforcer l'implication des étudiant.es et associations étudiantes dans la mise en place de nouveaux projets, notamment à travers le renouvellement du budget participatif ;
- Poursuivre la politique d'accompagnement et d'aides sociales pour les étudiant.es, la mise en place de la cellule de lutte contre les discriminations et VSS, ainsi que l'accompagnement médical via le SSU dont l'activité aura été renforcée en 2021 dans le contexte de la crise sanitaire. Il s'agira notamment de poursuivre les réflexions en vue de l'implantation du service sur le campus Berges du Rhône. Un autre enjeu est de soutenir conjointement avec les universités Lyon 1 et Lyon 3 un projet de Service de santé mentale à destination de l'ensemble des étudiant.es du site ;
- Pérenniser la politique d'équipement numérique des étudiant.es, spécifiquement pour les plus précaires ;
- Poursuivre le travail partenarial engagé en 2021 avec les institutions déconcentrées et collectivités locales autour de la précarité étudiant.es notamment en matière de logement et d'aide alimentaire.

### Développer la 3e mission de l'université : diffuser, partager et co-construire les savoirs

Notre université doit poursuivre ses efforts pour mieux s'inscrire dans son environnement et développer ses partenariats. Il en va du développement de la recherche collaborative, en lien étroit avec les acteurs socio-économiques et institutionnels. Il en va aussi de notre contribution aux projets de formation tout au long de la vie comme de notre capacité à proposer des formations professionnalisantes, en alternance et en apprentissage. Les pôles de spécialité sont un des leviers de cette inscription de l'établissement dans son environnement et dans les enjeux de son temps. Au-delà, il nous faut parvenir dans les prochaines années à :

- Stabiliser et renforcer nos partenariats privilégiés à travers des accords-cadres soutenant des projets partagés ;
- Développer les actions de diffusion et médiation scientifiques, et accompagner leur déploiement par des moyens humains et financiers, par des infrastructures mais aussi par une démarche d'évaluation qualitative de ces actions ;
- Créer un annuaire de la recherche permettant d'identifier rapidement les principales thématiques de recherche de l'ensemble des enseignant.es-chercheur.es et doctorant.es de l'établissement pour faciliter leur sollicitation et leur participation à des projets partenariaux ;
- Mettre en place la réorganisation des activités qui relèvent de la troisième mission de l'Université au sein d'une direction commune pour créer une synergie entre les activités de Formation tout au long de la vie, de recherche participative ou collaborative, de diffusion des savoirs et de médiation scientifique ;
- Envisager dans ce cadre des modalités de financement des actions partenariales qui permettent de mutualiser les recettes au profit d'un fonds de soutien aux services à la société qui ne peuvent pas s'autofinancer mais qui constituent des enjeux sociaux forts dont il revient à l'université se saisir ;
- Accompagner les réponses aux appels à projets intégrant une dimension « Sciences avec et pour la société », renforcer le travail en réseaux (nationaux et internationaux) sur la 3e mission et accroître la visibilité de l'établissement sur ces enjeux.

## Affirmer le positionnement de l'université Lumière Lyon 2

Au-delà des actions récurrentes et communes à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, le budget 2022 doit être un outil pour mieux positionner l'université dans son environnement et faire en sorte qu'elle soit plus visible et mieux identifiable. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement du projet d'établissement et des actions menées pour permettre à l'université d'inscrire ses actions sur son territoire, au niveau national et à l'échelle internationale.

- Le travail de préfiguration engagé à l'automne 2019 doit permettre de consolider les pôles de spécialité comme réseaux internes à l'établissement, permettant une meilleure interconnaissance et le développement de projets communs entre enseignant.es-chercheur.es de différents laboratoires et composantes, mais aussi comme marqueurs des domaines de compétences et d'expertise de notre établissement auprès des acteurs académiques, notamment de nos partenaires des universités étrangères, et des acteurs socio-économiques.
- Le positionnement académique de l'université passe par des partenariats renforcés avec les établissements du site, par une meilleure coordination avec nos principaux partenaires en SHS, et en particulier avec l'Université Jean Moulin Lyon 3. Il s'agit également de porter avec les établissements du site des projets scientifiques ambitieux, à la frontière des disciplines, associant sciences-santé, ingénierie et SHS. Si les projets envisagés dans le cadre du PIA4 sont retenus, leur mise en œuvre dans les prochaines années permettra de donner un nouveau souffle aux ambitions académiques du site.
- Le positionnement de l'établissement dans le domaine des partenariats internationaux doit rester une priorité de l'université. Il s'agit d'offrir à nos chercheur.es les opportunités scientifiques et les possibilités matérielles de développer leurs travaux avec des chercheur.es et des institutions de recherche du monde entier. Il s'agit aussi de permettre à nos étudiant.es de bénéficier de l'expérience de mobilités internationales, de la richesse de diplômes en partenariat international et d'enseignements assurés à l'université par des professeur.es étranger.es. Une nouvelle stratégie internationale, pluriannuelle et globale, sera d'ailleurs présentée dans les semaines qui viennent.

## Poursuivre l'amélioration de l'accueil des publics et des conditions d'études et de travail

L'enjeu est de prolonger et consolider l'effort engagé pour l'amélioration des conditions d'accueil des publics, conditions d'études et de travail, et pour favoriser la transition écologique et énergétique de nos campus. Une grande partie des investissements prévus pour les années à venir s'inscrit dans le Programme pluriannuel d'investissements de l'établissement. Une attention particulière y sera accordée à l'engagement dans des démarches de développement durable et de transition énergétique. En 2022 et sur les années suivantes, il est prévu de mener à bien les projets suivants :

- Chantier de La Ruche (Learning Centre) ;
- Poursuite de la transformation du campus PDA, avec les projets logements étudiants (en partenariat avec le CROUS), d'implantation de nouvelles activités sur le campus (en RdC des logements), de remaniement de la « place-agrafe » pour faire la jonction avec le parc de Parilly, d'aménagements extérieurs, de traverses vertes et de corridor écologique;
- A l'occasion de la fin du Plan Campus sur BDR, repositionnement des activités du site d'Ecully sur les quais, aménagement d'un espace consacré aux activités de recherche, création d'une salle de travail commune ainsi que d'une salle de convivialité pour les personnels ;

- Poursuite de la rénovation de l'équipement informatique et audiovisuel des salles de cours et amphithéâtres, lancement d'un plan pluriannuel d'électrification des amphithéâtres, installation d'équipements mobiliers et numériques "innovants" dans des salles de cours ;
- Élargissement de la politique du poste de travail pour les enseignant.es et enseignant.es-chercheur.es, en vue d'équiper les doctorant.es en contrat et les enseignant.es contractuel.les régulier.es ;
- La période que nous venons de traverser invite à engager une réflexion sur l'évolution de l'équipement des personnels BIATSS dans les années à venir.

### Travailler autrement

Nos manières de travailler évoluent constamment, le lien avec les besoins nouveaux, les outils, les technologies... L'expérience du confinement nous a par exemple fait expérimenter le travail à distance de manière massive et nous a sans doute amené.es à modifier notre regard sur l'organisation des activités et les relations entre collègues. L'objectif est de poursuivre nos missions en adaptant et en améliorant la qualité du service rendu aux usager.es, de développer nos activités de formation et de recherche mais aussi de le faire en améliorant les conditions de travail, en simplifiant, en allégeant, en accélérant autant que possible les procédures et démarches pour tou.tes. Pour faire évoluer les pratiques professionnelles et l'organisation du travail, nous entendons soutenir des projets qui proposent :

- De lutter contre les discriminations, les violences sexuelles et sexistes et de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- De développer la transversalité entre et au sein des services, composantes et laboratoires ;
- De favoriser l'implication des personnels de différentes structures dans la mise en place de projets communs ;
- De mutualiser et de développer des outils et supports utiles à l'ensemble de la communauté, en accompagnant ces évolutions de nouvelles formations accessibles à tou.tes ;
- De favoriser les solidarités au sein de l'établissement et la prise en charge de la précarité des personnels les plus exposés.