

Actions et priorités pour les années à venir

Les priorités retenues pour le budget de l'année 2024 s'inscrivent dans plusieurs grandes orientations pluriannuelles stratégiques pour l'établissement. Le projet de rapprochement avec l'Université Claude Bernard Lyon 1 et CPE Lyon, désormais envisagé à horizon 2025, tient une place décisive, de manière transversale, dans l'ensemble de ces orientations. Il va fortement mobiliser la communauté sur l'année à venir, et plus particulièrement certaines directions qui devront préparer ce regroupement sans pour autant stopper les actions déjà impulsées. Dans ce contexte, le projet de rapprochement est évidemment prioritaire sur d'autres nouveaux projets et tient une place importante dans les orientations budgétaires pour 2024.

Projets immobiliers : construction/mise en service de la Ruche et remplacement des bâtiments L et M (anciens L et V)

Les investissements immobiliers sont essentiels pour l'amélioration des conditions d'études et de travail dans l'établissement. Depuis plusieurs années maintenant, un effort conséquent a été entrepris pour rénover les campus et y améliorer la qualité de vie, avec un accent tout particulièrement mis sur le campus Porte des Alpes, qui souffrait d'un retard important en la matière.

Les travaux de La Ruche, pièce maîtresse de la reconfiguration de l'ensemble du campus PDA, débuteront en mai 2023, et se poursuivront en 2024 et 2025. La mise en chantier du projet impliquera la mobilisation de plusieurs services. Elle nécessitera aussi la mise à contribution de la trésorerie et du fonds de roulement de l'Université la plus importante depuis des années, et cela d'autant plus fortement que l'inflation a eu pour conséquence une augmentation globale du coût du projet de l'ordre du 8 à 10 millions d'Euros.

L'entrée en service du bâtiment et des services associés, courant 2025, constitue un autre défi puisqu'elle occasionnera une dépense supplémentaire évaluée par les travaux préparatoires menés depuis plusieurs mois à près de 2 millions d'euros en année pleine. Cette dépense se répartit en masse salariale (800 000 euros) et en fonctionnement (1 200 000 euros). Il convient de l'anticiper dès maintenant.

L'année 2024 sera par ailleurs une année décisive pour la définition de la stratégie à long terme de remplacement du bâtiment L. Fermé pour des raisons de sécurité à l'été 2022, ses espaces de cours seront provisoirement remplacés par des bâtiments modulaires en 2023 avant la planification de sa reconstruction, en lien avec les partenaires publics de l'établissement contribuant au CPER actuel (Etat et Métropole).

L'ensemble de ces projets mobilisera une partie importante du fonds de roulement dont la consolidation doit être anticipée sur les années à venir.

Transition écologique et maîtrise des dépenses énergétiques

L'inscription dans des démarches de transition écologique constitue l'une des priorités de l'Université ces prochaines années. Elle s'est d'ores et déjà traduite par des investissements importants, effectués (raccordement au chauffage urbain), ou en cours de réalisation (autoproduction d'électricité sur La Ruche en particulier).

Cette priorité est aussi en lien avec une démarche de maîtrise des coûts et dépenses en matière de consommation énergétique, dans un contexte d'envolée des prix des fluides. Le plan de sobriété adopté cette année aura ainsi permis de limiter la consommation et les dépenses dans ce domaine. La mise en œuvre de ce plan a notamment été rendue possible grâce aux investissements antérieurs, pour certains financés par le plan France Relance. Il devra être pérennisé voire renforcé dans les mois et années qui viennent.

Il s'agit d'autre part de maîtriser l'impact carbone des mobilités suscitées par l'activité de l'établissement, notamment par les activités de recherche. Si la crise sanitaire avait abouti à une diminution importante des déplacements, il convient de veiller à ce que la reprise de nos activités se traduise par une approche plus sobre de ces usages professionnels, en comparaison avec la situation d'avant crise sanitaire. Des initiatives seront prises pour décliner cet objectif dans la politique de missions et de déplacements, dont les conséquences d'ordre financier seront à évaluer.

Poursuite des grandes orientations du mandat

L'offre de formation

L'année 2024 verra la conclusion de la deuxième année de l'offre de formation lancée en septembre 2022. Si sa soutenabilité a donné lieu à un travail approfondi au moment de sa conception, la première année de mise en place de la nouvelle offre de formation permettra de dresser le bilan des effectifs, du volume d'heures consommé, des ressources liées au nombre important de nouvelles formations en alternance. Cette première évaluation sera déterminante pour la préparation du Budget initial 2024 et pour envisager les ajustements possibles à mi-parcours. Le bilan des premières années permettra également d'enclencher la réflexion sur la préparation du contrat suivant.

Formation en alternance et formation tout au long de la vie

Le soutien au développement des licences professionnelles, des formations en alternance et de la formation tout au long de la vie se poursuivra, au bénéfice de l'accès du plus grand nombre aux formations universitaires et d'une meilleure insertion professionnelle des étudiant.es. L'ensemble de ces dispositifs, qui génèrent de nouvelles recettes, s'accompagne de leur consolidation budgétaire et tarifaire, afin de conforter leur mise en conformité avec le cadre réglementaire et comptable, mais également de mieux identifier les moyens et supports complémentaires qu'ils peuvent permettre de dégager, notamment sur le plan humain.

Le soutien à la recherche

En 2024, les moyens en fonctionnement alloués à la direction de la recherche et des écoles doctorales et aux laboratoires seront maintenus, tout comme ceux octroyés aux UFR et instituts. Il est en effet essentiel pour l'établissement de maintenir la dynamique retrouvée depuis 2017 dans le financement des activités scientifiques et de garantir aux laboratoires des financements récurrents. Les dispositifs de soutien interne à la recherche (APPI, ASTRE, SMS) seront stabilisés.

En 2024, entrera également en année pleine le nouveau dispositif de financement de la mobilité doctorale.

L'internationalisation des activités

La poursuite des efforts d'internationalisation de nos activités, tout particulièrement en matière de formations, sera un autre point fort pour 2024, qui verra le plein déploiement du Certificat International Lumière, le développement accru de programmes intensifs en partenariat européen, la réorganisation de la gestion des diplômes en partenariat international et la consolidation, par le biais d'une charge de mission dédiée, des projets COIL (apprentissage collaboratif en ligne à l'international). Par ailleurs, la structuration de la stratégie partenariale se poursuivra, avec des accords dédiés, et une

restructuration du budget de la DRI pour mieux refléter la feuille de route internationale dont l'établissement s'est doté.

Sciences et société

La dynamique impulsée en matière de sciences avec et pour la société sera poursuivie en 2024 pour pérenniser et développer les actions en lien avec la recherche, la formation initiale et professionnelle, et les politiques transversales de notre université. En articulation avec le rôle pilote de l'université dans la Labellisation SAPS du site universitaire, il s'agit de poursuivre le développement de la Boutique des sciences, la transformation de l'UTA, la reconnaissance du Musée des Moulages et de son Projet scientifique et culturel. Afin d'ancrer durablement la feuille de route et d'accompagner les missions de la DISS, une stratégie partenariale de conventionnement sera réalisée avec des collectivités territoriales, ces conventions permettront d'accompagner les actions de visibilité et de partage des savoirs en SHS auprès de tous les publics, appuyés sur les Pôles de spécialité et les chaires.

La lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles

L'enjeu de la lutte contre les discriminations et les VSS demeure au centre des priorités institutionnelles, tant vis-à-vis des usager.es que des personnels, comme les années passées ont pu le démontrer avec la mise en place des cellules d'écoute et d'alerte et l'engagement de plusieurs procédures disciplinaires d'envergure. Dans les mois qui viennent, l'établissement veillera à consolider les procédures d'accompagnement, de sensibilisation et d'information de la communauté dans son ensemble.

Le déploiement du SDSIN

L'année 2024 verra également la poursuite des activités pluriannuelles dans le domaine du numérique, via le déploiement du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique (SDSIN). En miroir notamment des projets et investissements menés dans le domaine immobilier, il s'agit d'un autre élément essentiel de l'amélioration des conditions d'études, d'enseignement, de recherche et de travail sur nos campus. Le changement d'outil pour la scolarité sera au cœur des enjeux du numérique.

Dans l'ensemble de ces domaines, l'accent sera mis sur la structuration du soutien aux réponses aux appels à projets en vue de renforcer la capacité de l'établissement à répondre efficacement aux appels à projets (à l'échelle régionale, nationale ou européenne) et de développer des ressources propres. Une attention particulière sera également portée au suivi et à l'accompagnement administratif et financier de la mise en œuvre des projets lauréats. Cet effort est indispensable dans un contexte où une part croissante des financements de l'ESR provient d'appels à projets.

Emploi et conditions de travail

Les grandes orientations dans le domaine des ressources humaines, afin de mener à bien nos projets, sont elles aussi conformes aux engagements du mandat : sur le long terme, les dépenses de personnel ont vocation à être maintenues à haut niveau en vue de permettre l'accomplissement des objectifs communs.

L'université s'attachera bien évidemment à poursuivre la mise en place des nouvelles mesures salariales de la Loi de programmation de la recherche impactant surtout les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses (EC). Pour les campagnes d'emploi EC et enseignant.es les redéploiements resteront le principal levier d'action en l'absence de possibilité réelle de création de nouveaux postes.

Le soutien aux salaires et régimes indemnitaires des personnels BIATSS, titulaires comme contractuels, constituent des objectifs forts pour l'établissement dans le contexte instable de l'inflation mais aussi face à l'important turn over des personnels et aux difficultés de recrutement liés à une attractivité

insuffisante de nos emplois. La poursuite des politiques de déprécarisation, via le passage aux CDI, via le nombre de postes ouverts aux concours constitue aussi un levier pour la reconnaissance et la stabilisation des personnels.

Concernant les vacataires, pour lesquels le cadre réglementaire demeure particulièrement contraignant, l'établissement entend poursuivre et consolider les initiatives engagées ces dernières années, en lien avec les composantes et services concernés : paiements mensuels, accès aux formations et à l'information, etc.

Il est indispensable enfin de continuer à développer des outils et services à destination de l'ensemble des agents visant à les accompagner dans les difficultés qu'ils rencontrent et leur permettre d'être dans les meilleures conditions pour exercer leurs missions, notamment en continuant à soutenir un plan de formation ambitieux et un schéma directeur informatique dynamique et innovant.

Contexte, marges de manœuvre et stratégie budgétaire pour 2024 et les années à venir

Si les grands indicateurs financiers du compte financier 2022 témoignent de la bonne santé financière de l'établissement (niveaux actuels des ressources propres, de la trésorerie et du fonds de roulement...), les équilibres demeurent fragiles. D'une part, la forte mobilisation du fonds de roulement pour la réalisation des projets immobiliers en cours, et notamment La Ruche, implique pour l'établissement de devoir reconstituer une partie de ses réserves pour financer ses investissements futurs (en particulier le remplacement durable des bâtiment L et V). D'autre part, le niveau de masse salariale demeure toujours élevé même si l'augmentation des ressources propres sur 2022 et les difficultés temporaires de recrutement chez les personnels BIATSS, en raison du contexte général, ont pu modérer le taux de rigidité des dépenses qui repasse sous le seuil d'alerte mais demeure dans la zone de vigilance. Enfin, il nous faut anticiper l'ouverture de La Ruche courant 2025 qui impliquera des frais conséquents tant en fonctionnement qu'en personnel.

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 dégager 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.

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

Le cadrage financier pluriannuel consiste en un exercice 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 2024 : masse salariale, fonctionnement et investissement

C'est en lien avec ce cadrage pluriannuel et les données du compte financier 2022 que sera construit le budget initial pour 2024. Il est fondé sur la projection de l'évolution du fonds de roulement disponible à l'horizon 2026 (tel que présenté dans le compte financier 2021). Des données propres aux investissements futurs découlent les marges existantes sur les deux autres masses : la masse salariale et le fonctionnement.

L'établissement va poursuivre le travail engagé de maîtrise des dépenses et de dynamisme des recettes. Si l'Etat a engagé une politique de revalorisation indemnitaire, notamment pour les enseignant.es-chercheur.es en lien avec la LPR, il n'a pas engagé de politique de soutien à l'emploi dans l'enseignement supérieur et la recherche. Dans les années qui viennent, l'établissement entend stabiliser les effectifs (et ainsi poursuivre la politique de redéploiement lorsque l'évolution des charges et des effectifs étudiants peut le justifier) sans s'interdire cependant, d'une part, l'ouverture de postes en lien avec l'identification de nouvelles ressources, d'autre part la poursuite des opérations de revalorisation des salaires/régimes indemnitaires et la poursuite des politiques de déprécarisation (ouverture de concours...) dans la mesure où ces mesures parviendraient à être autofinancées grâce à la consolidation des ressources propres de l'établissement.

Les dépenses de fonctionnement sont appelées à se maintenir à leur niveau de réalisation actuelle.

Sur la base de ces considérations (maintien de la masse salariale, du fonctionnement et progression modérée des recettes propres), l'établissement doit projeter un excédent net comptable sur les deux années qui viennent qui lui permettra d'une part une reconstitution progressive de son fonds de roulement, d'autre part d'anticiper sur l'ouverture de la Ruche.

L'organisation des dialogues de gestion

Pour la préparation du BI 2024, et au regard des retours plutôt positifs qui ont été recueillis, il est proposé de maintenir l'organisation des dialogues de gestion initiée pour la préparation du BI 2023, à savoir :

1. A l'issue du débat d'orientation budgétaire, les centres financiers se verront indiquer les montants auxquels elles pourront vraisemblablement prétendre en fonctionnement et en investissement, au regard de la situation budgétaire d'ensemble, au titre de l'année suivante.

Cette cible communiquée courant mai sera affinée dans le cadre de deux échanges désormais formellement déconnectés :

- Des échanges de nature essentiellement techniques se tiendront en juillet et à la rentrée universitaire sur la base des éléments adressés aux centres financiers et des demandes qui auront été remontées à la DAF. Cette séquence associera les responsables administratifs et les responsables financiers des différentes centres financiers (services centraux / UFR-instituts) et la Direction des affaires financières (juillet-septembre)
- Un échange de nature plus politique, associant le vice-président aux ressources budgétaires, la Présidente et la DGS aux directeurs/trices de composantes et RAF, portant sur les projets susceptibles d'être portés par les différents centres financiers au regard des cibles notifiées en fonctionnement et des ajustements qu'elles impliquent (juillet/fin août pour les UFR/instituts-septembre/octobre pour les services centraux)

2. La politique de recherche et les unités de recherche feront l'objet d'un dialogue renforcé et spécifique. Entre juin et juillet, la Vice-présidente à la recherche ainsi que la Directrice de la recherche et des écoles doctorales recevront chacun des laboratoires pour échanger sur leur stratégie respective, au regard en particulier des cibles budgétaires communiquées à la DRED pour l'année suivante. Ces échanges incluront les considérations relatives aux dotations, aux personnels BIATSS et aux chercheur.es

3. Concernant les personnels BIATSS des services centraux d'un côté, des instituts et composantes de l'autre, la politique d'emploi de l'année à venir et la définition des niveaux de masse salariale propre (vacations/MS hors maquette) fera l'objet d'échanges spécifiques avec la direction des ressources humaines et de l'action sociale. Ces échanges permettront de faire le point annuellement sur l'évolution des besoins dans le contexte global de stabilisation des effectifs de l'établissement (postes, concours, temps de travail, etc.) (juin-septembre) en lien avec l'évolutions des ressources propres de l'établissement.

4. Concernant les personnels Enseignants et enseignants chercheurs, la campagne d'emploi de l'année à venir fera l'objet d'une réunion spécifique réunissant, autour de la présidente et du vice-président aux personnels, les UFR et instituts ainsi que les laboratoires qui y sont associés. Cette réunion sera l'occasion de communiquer aux équipes concernées les premiers arbitrages, au regard là aussi des demandes présentées et du contexte global. Elle sera également l'occasion de clôturer le cycle des dialogues annuels en revenant sur les éléments marquant des demandes relatives aux budgets de fonctionnement (septembre/octobre)

5. Fin novembre, les équipes se verront pré-notifier les arbitrages, dans l'attente et sous réserve des dotations budgétaires par les instances.

6. En décembre, le BI est présenté aux instances.

Cette organisation permet de corriger les éléments les plus problématiques des mécanismes précédents, en offrant une meilleure visibilité, dès le début du processus, aux équipes (notamment pour ce qui concerne les budgets de fonctionnement), en consacrant un temps plus adapté aux différents aspects des échanges, en évitant de mobiliser des personnes non directement concernées par une partie des échanges et offrant une place plus grande aux dimensions jusqu'alors sous dimensionnées, notamment en matière de recherche.