

Document pour le débat d'orientation budgétaire 2025

Conseil d'administration du 31 mai 2024

Ce dernier budget initial du mandat en cours s'inscrit dans un contexte marqué par deux grandes données :

- D'une part les effets importants du contexte inflationniste : alors que les coûts ont augmenté de manière importante (notamment sur l'investissement avec une augmentation des coûts de construction de la Ruche de 8 à 10 millions d'euros mais également sur l'énergie et les salaires en raison des diverses revalorisations initiées par l'Etat), les compensations du ministère de tutelle n'ont été que partielles. Sur 2022, 2023 et 2024, hors investissement, il est estimé que 6 millions de dépenses contraintes auront été directement assumées par l'établissement. Si cette situation n'a rien d'anormal en ce qu'elle correspond aux instructions du ministère de tutelle, elle pèse néanmoins lourdement sur l'établissement et ses réserves financières : ces 6 millions manqueront ainsi au fonds de roulement de l'université.
- D'autre part, la mise en place des contrats de moyens et de performance (COMP) pour 2024-2026, qui sont en cours de signature, et sur lesquels l'établissement a demandé jusqu'à 3,7 millions d'Euros sur cette période, en contrepartie d'actions nouvelles que ces financements viendront soutenir. Le COMP viendra impacter nombre de secteurs et d'actions : Formation (dont FTLV), Recherche, Transition écologique, Bien-être étudiant, Sciences et société, Infrastructure numérique.

Actions et priorités pour les années à venir

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, nécessiteront, comme en 2024, une forte contribution de la trésorerie et du fonds de roulement de l'établissement, la plus importante depuis des années, d'autant plus que l'inflation a eu pour conséquence une augmentation globale du coût du projet.

L'entrée en service du bâtiment et des services associés en 2026 constitue un autre défi puisqu'elle occasionnera une dépense supplémentaire évaluée à près de 2 millions d'euros en année pleine, qu'il convient d'anticiper dès maintenant.

Comme l'a révélé l'exercice budgétaire 2023, la consolidation nécessaire du fonds de roulement, pour les années à venir reste néanmoins complexe dans le contexte généré par la compensation très partielle des augmentations du coût de l'énergie d'un côté, des coûts salariaux de l'autre.

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). Elle sera, nous l'espérons, soutenue par les actions de l'objectif 3 du COMP.

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 en 2023 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.

Enfin, l'année 2025 verra le passage en année pleine des coûts associés à la mise en œuvre, dès septembre 2024 pour sa première phase, du tri de l'ensemble des déchets recyclables sur tous les campus.

Poursuite des grandes orientations du mandat

L'offre de formation

En 2025 sera adopté le cadrage de la prochaine offre de formation (accréditation 2027), après de premières réflexions qui débutent actuellement et se prolongeront durant l'année universitaire 2024-2025. Par ailleurs seront également engagées en 2024-2025, les évolutions et réorganisations prévues dans le cadre du COMP, avec comme objectif de transformer un certain nombre de formations pour renforcer leur attractivité, ainsi que la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants.

En lien avec le schéma directeur du développement durable, les prochaines années verront la consolidation, via la formation des étudiants notamment, d'une sensibilisation à grande échelle aux enjeux de la transition écologique.

Formation en alternance et formation tout au long de la vie

Concerné par l'objectif 1 du COMP, 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'est accompagné 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.

A cette fin, 2025 verra la mise en place, pour les formations en alternance tout d'abord, de la procédure dite des « excédents mobilisables » consistant à identifier chaque année la part des recettes non couvertes par les coûts directs de la formation (en particulier les coûts salariaux) en vue de leur

mobilisation pour une consolidation de l'offre pédagogique qu'elles présentent ou un soutien aux équipes enseignantes et administratives qui la prennent en charge.

En lien avec les engagements pris dans le COMP, un accent sera mis en 2025 sur le développement de la VAE comme l'une des modalités de certification des compétences académiques. Cette démarche intégrera notamment le déploiement de la VAE au niveau du Doctorat.

Le soutien à la vie étudiante

Le contexte de crise a mis en lumière les enjeux du périmètre de la vie étudiante, les conditions de vie et d'études ayant un impact indéniable sur la réussite puis l'insertion des étudiants. Au niveau national, une dynamique de structuration de la politique de vie étudiante est en cours, avec les relais académiques et des collectivités territoriale. Les diverses rencontres permettent de prendre la mesure de la qualité des actions menées par les services au sein de notre université : pour gagner en efficience et surtout en visibilité auprès de notre public cible (mais aussi auprès des personnels et composantes qui accompagnent les étudiants), un travail de coordination et de coopération est mené afin de fluidifier la transmission des informations et améliorer le suivi et accompagnement de tous les étudiants, et notamment des plus vulnérables (ex. du collectif des enseignants référents Handicap).

La rédaction d'un schéma directeur de la vie étudiante qui s'engagera à la rentrée de septembre 2024 avec le recrutement d'un chargé de projet va permettre de rendre visible ces actions et d'en consolider une politique vie étudiante sur du long terme. L'articulation du schéma directeur de la vie étudiante à d'autres schémas directeurs comme le Plan AVENIRS ou le Schéma directeur sur le handicap est cruciale, afin que notre politique soit à la hauteur des enjeux nationaux sur ce périmètre. Dans le cadre des COMP, une attention particulière est portée aux étudiants en situation de handicap, avec le développement prévu d'une solution de guidage inclusif afin d'améliorer la mobilité des personnes en situation de handicap sur les campus. Pour favoriser l'accueil et l'habitabilité de nos campus, des solutions techniques viennent accompagner le suivi humain. Ainsi, est intégré au COMP le projet d'application digitale accessible après téléchargement et identification, incluant différents services et outils utiles dans le quotidien d'un étudiant à l'université, voire du personnel.

Le soutien à la recherche

En 2025, les moyens en fonctionnement alloués à la direction de la recherche et des écoles doctorales et aux laboratoires seront maintenus (SCD compris), 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 et autres structures de recherche des ressources récurrentes décentes. Les dispositifs de soutien interne à la recherche (APPI, SMS, ASTRE) seront eux aussi stabilisés. Un nouveau dispositif d'encouragement au dépôt de projets européens (RISE) sera, le cas échéant, financé par le COMP.

L'effort déployé par l'établissement pour l'accompagnement au montage et au suivi des projets de recherche sera renforcé dans le cadre du déploiement du projet ASDESR Ability qui, grâce au recrutement de deux ingénieurs projets devra permettre une montée en puissance des réponses aux appels à projet européens et des financements pour la recherche obtenus par ce biais. En outre, la part du préciput ANR dévolue au développement de la stratégie recherche du site sera consacrée à la mise en place d'initiatives transversales à l'échelle de la ComUE visant à renforcer, grâce à des projets et actions partagés, la signature académique du site.

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 2025, 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, notamment en engageant sa meilleure articulation avec la politique de recherche et de SAPS, 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 2025 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. L'ensemble de ces initiatives font l'objet d'un soutien au titre de l'objectif 6 du COMP.

2025 verra également le déploiement en année pleine du projet de fondation en cours de création.

La lutte contre les discriminations, le racisme, l'antisémitisme et les violences sexistes et sexuelles

L'enjeu de la lutte contre les discriminations, le racisme, l'antisémitisme 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

Alors que ces questions bénéficient d'une attention toute particulière dans le cadre du COMP, l'année 2025 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 œuvre des mesures salariales de la Loi de programmation de la recherche impactant surtout les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheures (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, en lien étroit avec les objectifs du COMP impliquant d'accélérer la soutenabilité des formations à petits effectifs et certains redéploiements de moyens pédagogiques.

Bien que 2023 et 2024 aient permis de stabiliser nos effectifs après une année 2022 particulièrement difficile sur ce plan, 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 aux difficultés de recrutement liés à une attractivité insuffisante de nos emplois. La poursuite des politiques de déprécarisation, via le passage en CDI et via un nombre soutenu 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 très 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 2025 et les années à venir

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.

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

Sur le plan budgétaire, l'ambition de la mandature qui s'est ouverte en décembre 2020 était 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 préserver autant que possible les marges nécessaires au développement futur de nouveaux projets d'investissement en prévoyant une reconstitution progressive du fonds de roulement. Ces objectifs impliquaient d'une part de maintenir et maîtriser les dépenses salariales à leur (haut) niveau, d'autre part de maintenir les dépenses de fonctionnement (autour de 16 millions d'Euros) en vue de dégager quelques marges excédentaires permettant de reconstituer à moyen terme le fonds de roulement.

Les grands indicateurs financiers du compte financier (CF) 2023 témoignent d'une bonne maîtrise de ce cadre global et de la bonne santé financière de l'établissement. Si ce n'était la nécessaire absorption, par l'établissement, des dépenses non compensées associées aux mesures salariales de l'Etat et à la hausse du coût de l'énergie et une immobilisation de précaution en lien avec les retards du chantier la Ruche, Lyon 2 aurait dû conclure son exercice budgétaire 2023, non pas avec un déficit budgétaire de 800 000 euros mais avec un excédent de 2,8 millions d'Euros (CF 2023, p. 36) qui s'ajoute à l'excédent, réel cette fois-ci, de 4 millions d'Euros au CF 2022 (en raison notamment des difficultés de recrutement chez les personnels BIATSS).

Néanmoins, les équilibres demeurent fragiles. D'une part, le fonds de roulement est fortement mobilisé pour la réalisation des projets immobiliers en cours tandis que l'équation imposée par l'Etat de le mobiliser pour financer les mesures salariales ou la hausse de l'énergie non compensées par la SCSP a contrarié les stratégies de sa reconstitution, en vue notamment de financer de futurs investissements (en particulier le remplacement durable des bâtiment L et V). D'autre part, le niveau de masse salariale a retrouvé sur 2023 (par rapport à 2022) un niveau élevé en raison de la part croissante des dépenses salariales dans la SCSP du fait des revalorisations Etat et de l'amélioration des conditions du recrutement chez les personnels BIATSS. Enfin, il nous faut anticiper l'ouverture de la Ruche en 2026 qui impliquera des frais conséquents, tant en fonctionnement qu'en personnel.

L'approche budgétaire pour 2025 : masse salariale, fonctionnement et investissement

C'est en lien avec ce cadrage pluriannuel et les données du compte financier 2023 que sera construit le budget initial pour 2025.

Déjà élevée, la croissance des recettes propres d'activité est appelée à se poursuivre, bien qu'à un rythme sans doute moins soutenu que les années précédentes. Le COMP prévoit sur ce plan une action (objectif 1) en vue soutenir et structurer cette croissance de l'activité.

Parallèlement, l'établissement va poursuivre le travail engagé de stabilisation de ses dépenses. Dans les mois qui viennent, l'établissement entend maintenir les effectifs à un niveau élevé (et ainsi poursuivre la politique de redéploiement lorsque l'évolution des charges et des effectifs étudiants peut le justifier) sans s'interdire évidemment, d'une part, l'ouverture de postes en lien avec l'identification de nouvelles ressources (via le volet RH du COMP et les excédents mobilisables en alternance par exemple), d'autre part la poursuite des opérations de revalorisation des salaires/régimes indemnitaires et des politiques de déprécarisation (ouverture de concours...).

Les dépenses de fonctionnement sont également appelées à se maintenir à leur niveau de réalisation actuelle, nonobstant cependant deux éléments complémentaires : d'une part la mise en application de la procédure dite des excédents mobilisables (dans leur volet fonctionnement) pour les formations

en alternance ; d'autre part l'intégration progressive des dépenses associées à l'ouverture de la Ruche en 2026

Sur la base de ces considérations mais dans la limite de ce que les injonctions de l'Etat en matière de financement de ses propres dépenses permettront, l'établissement souhaite pouvoir dégager un excédent net comptable lui permettant d'accompagner la reconstitution progressive de son fonds de roulement.