

LETTRE D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE 2015

I. CONTEXTE

I-1. Contexte général dans lequel s'inscrit la LOB 2015

1. Première étape de l'élaboration du budget 2015, le débat d'orientation budgétaire a pour objectif de traduire en termes financiers les axes stratégiques de l'Université de Strasbourg. L'année budgétaire 2015 sera notamment marquée par la consolidation des efforts entrepris par chacun des acteurs de l'établissement. Cette lettre d'orientation s'inscrit dans un calendrier qui comprend encore plusieurs étapes au terme desquelles l'Université de Strasbourg disposera d'un budget exécutoire dès le 1^{er} janvier 2015.
2. La situation financière de l'université de Strasbourg, au même titre que celle d'autres universités françaises se situe dans un contexte aujourd'hui difficile. La communauté universitaire a choisi de faire face avec responsabilité à ce contexte. Les résultats de la politique des trois dernières années sont reflétés par le compte financier 2013, et se caractérisent par :
 - une stabilisation du niveau du fonds de roulement engagée dès 2011, après une diminution de près des 2/3 au cours des 3 premiers exercices budgétaires de l'université unique (2009-2011),
 - une prise de conscience de la part de l'ensemble de la communauté universitaire avec la mise en œuvre d'économies ponctuelles dès 2011 et une réflexion sur des réformes structurelles à partir de 2014,
 - une marge de manœuvre qui demeure limitée
 - une gestion maîtrisée de la masse salariale.
3. L'Université de Strasbourg doit faire des choix, et donc fixer des priorités afin de préserver ses missions fondamentales, tout en conservant son équilibre financier. Les efforts consentis par la plupart des composantes, unités de recherche et services depuis 2012 dans la réduction des coûts commencent à porter leurs fruits. Le rétablissement de la situation financière globale se fera sur la durée, la persévérance et la continuité afin de nous permettre de reconquérir des marges de manœuvre, de financer nos investissements, quelle que soit leur nature.

I-2. Les principaux enseignements du rapport de gestion 2013

4. Le budget global de l'université consolide les résultats de l'établissement principal et des trois services à comptabilité distincte. A fin 2013, les recettes de fonctionnement sont portées à 452 780 326 € pour des dépenses de fonctionnement de 451 735 030 €, le résultat de fonctionnement est donc légèrement excédentaire de 1 045 296 €. Le niveau du résultat reste très insuffisant pour permettre de réalimenter le fonds de roulement.

Globalement, les recettes sont en hausse de 4,6 %, du fait de l'augmentation des recettes liées aux droits d'inscription (pour les diplômés nationaux et les diplômés d'université) et des financements spécifiques, qui sont montés en puissance pour atteindre leur rythme de croisière (Labex, IdEx, Campus...).

5. L'observation des ratios financiers principaux montre que l'université consolide ses équilibres budgétaires mais doit demeurer très vigilante pour espérer retrouver des marges de manœuvre financières. Il s'agit du quatrième exercice financier en excédent, du fait des efforts financiers consentis depuis deux ans. C'est pourquoi l'établissement doit continuer dans la voie dans laquelle il s'est engagé depuis 2012 afin de maintenir le fonds de roulement prudentiel de l'établissement voisin de 30 jours.
6. Le fonds de roulement de l'établissement baisse pour la cinquième année consécutive, pour atteindre le montant de 34,391 M€ soit une baisse sur l'année 2013 de 0,423 M€. Il reste légèrement supérieur à la réserve prudentielle évaluée sur la base de 30 jours de fonctionnement. Ce niveau nécessite encore une attention soutenue.

La maîtrise de la masse salariale

7. L'enveloppe accordée à l'université de Strasbourg consacrée à la masse salariale est assortie « d'un plafond d'autorisation de l'ensemble des emplois rémunérés par l'établissement » et d'un « plafond fixé par l'Etat relatif aux emplois financés par l'Etat ». Le plafond d'emplois de l'université est à ce jour de 5 651 ETPT (équivalent temps plein travaillé) (emplois enseignants, enseignants chercheurs et BIATSS) et se décompose en :
 - 4 601 ETPT « emplois Etat »
 - 1 050 ETPT « emplois financés sur ressources propres de l'université ».
8. La masse salariale représente 71 % des dépenses totales exécutées en 2013 (stable par rapport à 2012 : 71,4 %). Toutes les analyses ci-dessous sont faites sur le périmètre de la dépense constatée de l'année 2013 soit 331 571 942 €. L'évolution des dépenses de masse salariale sur la période 2010-2013 a connu une progression globale de 19 M€, soit 6 %. Pour autant, il importe de distinguer clairement la période 2010-2011, de celle qui suit : 2012-2013.
9. Durant la période 2010-2011 la hausse s'explique par des facteurs exogènes (revalorisation des carrières) mais aussi par des choix politiques de l'établissement (recrutement, politique indemnitaire, offre de formation...). Sur la période 2012-2013 la part des rémunérations des personnels titulaires et des personnels non titulaires reste globalement stable ; la politique d'optimisation du pilotage de la masse salariale conduite depuis fin 2011 montre ainsi son intérêt et son efficacité.

S'agissant des effectifs, une augmentation nette est constatée (+ 50,5 ETPT), elle concerne plus précisément les personnels contractuels rémunérés sur « ressources propres » (+ 110, 6 ETPT) alors que le nombre des contractuels rémunérés sur « plafond d'Etat » recule de 50,1 ETPT.

Pour les personnels rémunérés sur « plafond d'Etat », on note une baisse du nombre d'enseignants contractuels (contractuels doctorants, ATER, professeurs invités) et une baisse du recours aux personnels BIATSS contractuels.

Pour les personnels contractuels rémunérés sur « ressources propres » : il s'agit des personnels recrutés sur décision des composantes, services, des unités de recherche ou dans le cadre de projets de recherche et/ou de formation. Cette progression s'explique notamment :

- par le portage des contrats de travail pour le compte des fondations et de la SATT (recrutements en nombre important)

- par les projets IdEx et Labex de l'établissement : en 2012, 49 recrutements (dont 45 sur le levier recherche, 38 doctorants et post-doctorants) – en 2013, 129 contrats actifs et vacations diverses dont 83 doctorants et post-doctorants.

Enfin, les 43 agents ayant bénéficié du dispositif de déprécarisation (Sauvadet) à la mi-décembre n'impactent pas sur l'année le nombre d'ETP moyen.

Des ressources diversifiées de l'IdEx

10. La dotation annuelle de l'IdEx s'élève à 25,5 M€ dont 16,4 M€ servent au financement des actions menées dans le cadre des différents leviers et 9,4 M€ sont repartis entre les onze LABEX portés par l'université de Strasbourg.

La gestion des fonds IdEx est partagée avec nos différents partenaires (CNRS, Inserm, Fondation Université de Strasbourg, GIE et Fondation pour la Recherche en Chimie) qui bénéficient du reversement d'une partie des fonds. Ces reversements s'élèvent à 11,2 M€ pour l'année 2013 dont 10,1 M€ pour les LABEX et 1,1 M€ pour les leviers IdEx.

L'année 2013 a vu la montée en puissance des leviers de l'IdEX avec le lancement, entre autres, de 4 appels à projets recherche, l'appel à projets USIAS et 2 appels à projets formation. Au global les montants engagés au cours de l'année 2013 s'élèvent à 10,2 M€ pour les LABEX et 14,4 M€ pour les leviers dont, entre autres, 5,6 M€ pour le levier recherche et, 5,9 M€ pour le levier formation. Ce fort niveau d'engagement sur 2013 témoigne de l'arrivée à maturité de l'IdEX.

L'augmentation à partir du 2014 du taux des frais de gestion de 4 % à 8 % constitue une bonne nouvelle et une avancée pour l'université dans sa volonté de faire reconnaître par l'ANR la nécessité d'une prise en charge du coût complet des projets. Cependant ce taux de 8 % n'est pas satisfaisant et ne correspond pas aux coûts réels engendrés par la gestion d'un projet de recherche tels que déterminés dans une délibération prise par le CA de l'université le 29 janvier 2013.

Les ressources issues du contrat de site

11. Spécifiquement pour l'université de Strasbourg, le contrat prévoit pour sa durée totale des crédits de masse salariale (5,1 M€) destinés à accompagner les axes stratégiques du contrat. Pour 2014, un montant total de 1,02 M€ est ouvert.

Les ressources provenant des activités de la formation

12. Les ressources propres de l'établissement inscrites au niveau central sont essentiellement constituées des droits d'inscription (7,5 M€), des contributions issues des activités menées au sein des structures internes au titre de leur participation aux frais généraux (5,5 M€), et des subventions attribuées par les collectivités (0,25 M€) ou d'autres produits (3,3 M€).
13. Le volume des droits universitaires est lié au montant des tarifs fixés par arrêté ministériel ; il dépend étroitement des effectifs étudiants qui évoluent régulièrement. Les évolutions prévues resteront marginales, proches de celle du coût de la vie.
14. La formation continue est une activité qui peut permettre d'accroître les recettes de l'établissement, bien que la crise économique ait freiné la croissance constatée ces dernières années. Il est absolument nécessaire de les développer et de maintenir un suivi et une évaluation stricts du coût de cette activité.

Les ressources provenant des collaborations de la recherche avec le milieu économique

15. L'année 2013 a été marquée par la mise en pleine charge de la SATT qui gère l'activité contractuelle avec le milieu économique. Les taux des frais de gestion et des frais d'infrastructure perçus par l'établissement et la SATT ont été arrêtés. Ceux-ci sont actuellement fixés à 15 %. Le retour vers l'université s'élèvera en 2014 à 8 % des montants des contrats de recherche.

Parallèlement, le financement, par la SATT, de la valorisation des résultats de la recherche des laboratoires de recherche publique du territoire régional atteindra annuellement environ 3 M€.

L'IdEX apporte un appui à la valorisation en soutenant des projets à fort potentiel économique et susceptibles de générer de nouvelles recettes pour l'établissement [e.g. SErvice Régional de Traitement d'Image et de Télédétection (SERTIT), French-German Advanced Translational drug discovery Center (FGATC), Usine école EASE (European Aseptic and Sterile Environment), projets de formation continue ...].

Les ressources provenant de l'activité de la recherche par contrats avec l'ANR et autres agences publiques

16. Les réponses aux appels d'offre de l'ANR et d'autres bailleurs de fonds permettent par ailleurs d'abonder les ressources de la recherche. L'essentiel des montants bénéficie aux équipes de recherche. La montée en puissance de ces ressources conduit à une augmentation du préciput ANR ainsi que des frais de gestion et d'infrastructure. Le préciput ANR généré contribue exclusivement au fonctionnement du secteur de la recherche. Le montant prévisionnel du préciput est maintenu pour 2014, pour des raisons de prudence budgétaire, au montant prévisionnel de 2013, à savoir 800 K€. Le réajustement de ce montant fera l'objet d'une modification budgétaire si nécessaire.

Les ressources provenant du mécénat et des fondations

17. La Fondation Université de Strasbourg est un outil de promotion et de développement de l'Université de Strasbourg, des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et de leur partenaire, l'INSA de Strasbourg. Soutien de l'excellence, elle est aussi garante de la pluridisciplinarité, de la créativité et de l'innovation de l'Université et des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg. La collecte de fonds est une activité essentielle de la Fondation qu'elle réalise en mutualisant ses moyens avec ceux de la Fondation pour la Recherche en Chimie. La campagne « Créer, croiser, construire. Faire progresser les savoirs » se fixe un objectif financier de 20 M€ d'ici la fin de l'année 2014 (campagne 2011-2014). Cette campagne s'articule autour de quatre axes principaux de développement : renforcer l'excellence en formation et en recherche ; développer l'interdisciplinarité ; ouvrir l'Université et les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg vers l'extérieur ; valoriser le patrimoine historique et scientifique. Cette campagne a récolté à ce jour 18,1 M€, chiffre le plus élevé pour une université en France. Les dons encaissés pour l'année 2013 ont été de 3 127 k€ pour les dons « en flux » et 1 744 k€ pour les dons capitalisés. Il importe de rester prudent sur les prévisions de ressources dans ce domaine qui restent fortement dépendantes de la conjoncture.

II. LES CHOIX STRATÉGIQUES ET LIGNES DIRECTRICES POUR 2015

Maîtriser les coûts de l'établissement

18. Les crédits d'État, notamment la subvention pour charge de service public, qui seront notifiés par le MESR pour 2015 ne sont pas arbitrés à ce jour, de même que les éventuelles déductions faites au titre de la réserve de précaution ou du retour à l'équilibre des comptes publics imposé par le ministère. Compte tenu de notre expérience, l'établissement se doit de considérer que la dotation 2015 sera au mieux identique à celle de 2014, voire inférieure. En effet, les dernières annonces gouvernementales évoquent une baisse des crédits de l'enseignement supérieur, de près de 2 % pour 2015, sans que des précisions ne soient apportées sur la nature des mesures d'économie. L'université dispose des moyens attribués à partir du modèle d'allocation SYMPA 2, auxquels viennent s'ajouter, depuis trois ans, des projets spécifiques transverses (IdEx, Campus). Le passage en 2014 de frais de gestion de l'IdEx de 4 % à 8 % constitue une source de recette supplémentaire pour l'établissement, mais qui n'est pas suffisante au regard des frais engagés.
19. À partir des données qui précèdent, il est nécessaire de considérer que la poursuite de la maîtrise des dépenses est indispensable en 2015, comme en 2014. Les ministres connaissent à présent leur feuille de route budgétaire pour la période 2015-2017. Première étape de la mise en place des 50 milliards d'économies prévues d'ici à 2017, les lettres de cadrage, envoyées par Matignon, donnent aux ministres destinataires les grands principes à suivre pour réaliser leurs économies et fixent des objectifs transversaux. Les lettres envoyées précisent que les dépenses des ministères devront diminuer en valeur absolue sur la période 2015-2017 (hors dépenses de retraite) par rapport au budget 2014. Déjà rabotées ces deux dernières années, les dépenses de fonctionnement devront encore diminuer de 15 % d'ici à 2017 : 5 % en 2015, 10 % en 2016 et 15 % en 2017. Les subventions versées aux opérateurs de l'Etat (universités, Météo-France, CNRS, Ademe, CNC, chambres de commerce...) devront par ailleurs diminuer de 2 % par an jusqu'en 2017 (2 % en 2015, 4 % en 2016 et 6 % en 2017) (Source : AFP, 12 mai 2014). Sans préjuger de l'effet net de ces mesures sur nos allocations budgétaires 2015, ces données ne peuvent que renforcer la nécessité d'une prudence extrême dans nos prévisions, afin d'éviter toute mesure corrective liée ne serait-ce qu'à la reconduction des dernières dotations connues.
20. Il est de même difficile de prévoir avec certitude nos ressources propres, fragilisées par le contexte général. Là également, une grande prudence s'impose.

II-1. Les principaux choix à opérer ou préconisations

Oser réformer et adapter notre organisation

21. Les mesures d'économies doivent être réfléchies pour garantir une mise en œuvre pérenne, tout en permettant à l'université de fonctionner dans de bonnes conditions. On peut distinguer deux types de mesures :
 - des mesures à court terme et arbitrées rapidement (politique d'achats...)
 - des mesures structurelles, engageant durablement la politique de l'université, et devant être initiées dans le cadre d'une démarche de projet à long terme.

Dès lors, les choix stratégiques qui suivent sont proposés pour 2015

22. Les mesures proposées relevant de la gouvernance ou de l'évolution de l'organisation de l'établissement sont :
- La mutualisation des plates-formes administratives et logistiques de l'IEP et de l'IPAG en lien avec le CEIPI à l'occasion de l'installation dans les nouveaux locaux du PAPS-PCPI.
 - La réorganisation de l'offre d'enseignement des langues aux non-spécialistes, offre fondée actuellement sur les dispositifs préexistants au moment de la création de l'Université de Strasbourg, pour construire un modèle intégré répondant mieux aux besoins.
 - Le lien service centraux/composantes fera l'objet d'un travail sur la qualité des prestations rendues par les services centraux aux composantes en leur qualité d'usagers. Une charte qualité et l'obtention du label « Charte Marianne » feront progresser cette approche à l'égard de l'ensemble des usagers.
 - Le chantier de la réorganisation de la fonction « scolarité » est en cours, avec un objectif de mise en œuvre à la rentrée 2014.
 - L'évolution du nombre de bibliothèques en particulier dans la perspective de la création du « learning center » fait l'objet d'une réflexion (DGS-SCD).
 - La réflexion sur le rôle et le périmètre des collégiums est en cours et devrait être finalisée à l'automne, sur la base des recommandations formulées par les deux chargés de mission.
 - Une meilleure valorisation des atouts de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et de l'EM Strasbourg dans un projet stratégique cohérent et harmonieux avec l'aide d'un groupe d'experts extérieurs. L'étude est lancée.
 - L'approche concertée avec l'UHA, d'un repositionnement des sciences de l'éducation en lien avec l'ESPE.
 - La masse salariale représente environ les trois quarts du budget de l'université. La soutenabilité de notre budget en impose la gestion rigoureuse. Gérer celle-ci avec rigueur, pour en éviter la hausse incontrôlée, ne signifie pas s'en prendre systématiquement à l'emploi. Pour ce faire, le budget 2015 doit intégrer des mesures correctives : poursuite de la rigueur de la gestion des heures complémentaires ; avec un effort évalué à 5 500 heures équivalent TD, évaluation systématique de l'offre de formation proposée annuellement ; stricte maîtrise des supports de contractuels permanents, les postes vacants n'étant pas renouvelés sauf exception, ainsi que des contractuels temporaires ; politique d'enseignants invités clarifiée.

II-2. Les lignes directrices pour concrétiser ces choix

Repenser nos actions en fonction de nos cœurs de métiers : Formation/ Recherche

23. La réflexion amplifiée au cours du 1er trimestre 2014 a dégagé les axes sur lesquels une action était ou devait être engagée pour retrouver plus de souplesse dans la construction budgétaire qui accompagne la réalisation des missions de l'établissement. C'est ainsi que pour chacune d'entre elles ont été explorées les voies permettant non seulement de contenir la dépense sans affecter le cœur de nos missions, mais également d'augmenter à chaque fois que possible notre efficacité et nos recettes.
24. Les leviers de l'IdEX s'inscrivent dans cette démarche et interviennent en attribuant des moyens supplémentaires aux budgets des composantes et services et en soutenant une rationalisation du mode de fonctionnement de l'établissement.

Au titre de la formation,

25. La mise en place de l'offre de formation 2013-2017 se poursuit. Les chantiers sur lesquels nous sommes engagés visent à conjuguer qualité de l'enseignement, lisibilité de l'offre de formation et soutenabilité des diplômés. Parmi ces chantiers citons :
- La cartographie de l'offre de formation (réalisée en coopération avec l'UHA) et la mise en cohérence de l'offre de formation avec le double objectif d'une meilleure lisibilité de l'offre et d'une adéquation plus forte à notre potentiel d'enseignement (avec un meilleur équilibre pour les enseignants-chercheurs entre la mission formation et la mission recherche).
 - La réforme des maquettes en licence et de la nomenclature des masters doit traduire l'effort de lisibilité.
 - Un seuil d'ouverture des formations est défini : au-delà de cinq étudiants (en-deçà duquel un visa du comité de direction est nécessaire).
 - La réflexion sur l'allocation des moyens aux composantes est menée par un groupe de travail piloté par le vice-président formation, associant des directeurs de composantes et des élus de la commission formation et vie universitaire.
 - Une plus grande efficacité est recherchée par la mutualisation des grands équipements de formation (amphithéâtres, laboratoires de langues, équipements audio-visuels et de communication...)
 - Les appels à projets IdEX du levier formations initiés depuis 2013 donnent les moyens aux composantes de continuer à développer des projets innovants dans un contexte budgétaire contraint.
 - Initié en 2014 le soutien, de l'IdEX, aux composantes pour la mise en place de projets stratégiques permet de conforter la rationalisation et la cohérence de l'offre de formation de l'établissement.

Au titre de la recherche

26. La cartographie des unités de recherche est en cours de réalisation. Elle doit déboucher, pour les petites unités, sur la définition d'un équilibre entre leur nécessaire développement scientifique et la mutualisation de leur gestion.
- La mutualisation des ressources scientifiques et des grands équipements de recherche doit être un objectif constant.
 - Une action de sensibilisation des chercheurs aux coûts de la maintenance des équipements pour les inciter à intégrer ces éléments éligibles dans les contrats sera menée.
 - Les compétences nécessaires au fonctionnement et à la maintenance des grands équipements doivent être mieux valorisées et prises en compte dès la décision d'acquisition de l'équipement, au travers de la diffusion d'une approche « du coût complet ».
 - A l'instar de la formation, l'IdEX lance des appels à projets recherche qui garantissent le financement de projets scientifiques de qualité conformément à l'objectif d'excellence fixé.
 - Le soutien de l'IdEX à la recherche dans le cadre des actions structurantes permet de progresser dans la mutualisation des moyens de recherche, le financement de plateformes communes et l'appui à l'animation des fédérations de recherche.

Améliorer nos recettes et maîtriser les coûts de l'établissement

Les mesures relevant de la stratégie de gestion

27. Dans le cadre du contrôle interne comptable et financier, une politique volontariste d'émission des recettes est engagée. L'effort engagé en 2014, sur le montage et la justification des dépenses des projets de recherche et des projets de formation et de recherche à l'international, va se concrétiser en 2015 par le déploiement complet de la plate-forme d'ingénierie de projets.

D'autres mesures sont d'ores et déjà prises, ou le seront en 2015, telles que :

a) L'optimisation de la collecte des recettes par :

- L'amélioration du recouvrement des créances à l'étranger
- L'amélioration de l'encaissement des fonds contractuels (vocation du pôle unique d'ingénierie, ainsi que le développement des sources de financement via un meilleur accompagnement des porteurs de projets.

b) La recherche de nouvelles recettes par

- Le réexamen de nos tarifs qui n'incluent pas toujours des coûts complets.
- Une expertise juridique sur l'ouverture « encadrée » à la publicité.
- L'application de taux de frais d'environnement réalistes. Deux groupes de travail, formation et recherche, procèdent à une analyse de l'existant afin d'harmoniser dans la mesure du possible et d'augmenter si nécessaire les frais d'environnement en lien avec nos partenaires (CNRS, etc...)
- La sensibilisation de tous les acteurs à la notion de coûts complets intégrant l'ensemble des coûts directs ou indirects générés par une action ou un projet.

c) L'optimisation des fonctions financières et comptables

- Une réflexion est menée pour l'élaboration et la conduite d'une nouvelle politique d'achats.
- Le processus de mutualisation de la fonction financière dans les composantes va être poursuivi pour aboutir à terme à un maximum de regroupements de composantes, laboratoires et services au sein de pôles financiers.
- Instauration d'un suivi très précis des coûts induits par les grands projets pour fiabiliser les évolutions pluriannuelles.

Piloter l'évolution de la masse salariale

Les mesures relevant des ressources humaines

28. Les orientations 2015 en matière de politique RH et de pilotage de la masse salariale s'inscrivent dans la continuité des deux exercices précédents.

En 2014, l'estimation de l'économie théorique générée par les gels d'emplois réalisés depuis 2012, porte sur 29 emplois.

Un plan pluriannuel en matière de gels d'emplois est proposé ci-dessous. Il se fonde sur les projections de départs à la retraite de la population enseignants et enseignants chercheurs réalisées pour les années 2015 à 2017. Cependant, la prévision de gels d'emplois n'est formulée que pour les années 2015 et 2016, des incertitudes trop importantes demeurent quant à l'année 2017, notamment en raison de l'évolution

potentielle des dispositions réglementaires en matière de « droit à la retraite » et des dispositions spécifiques pour les personnels enseignants-chercheurs, singulièrement les professeurs d'université pour lesquels le nombre de départ à la retraite est plus difficilement estimable à n+3 :

Statut/catégorie de personnels	2015		2016	
	Nombre de départ à la retraite	Prévision de gels d'emplois	Nombre de départ à la retraite	Prévision de gels d'emplois
Enseignants du second degré	6	1	6	1
Enseignants chercheurs	29	4	22	4

Il est précisé que le plan pluriannuel de gels d'emplois n'intègre pas la population des enseignants hospitalo-universitaires, pour lesquels l'université ne dispose d'aucune marge d'action. Enfin il est aujourd'hui indispensable d'aborder de manière responsable les trop grandes disproportions des taux d'encadrement qui existent encore dans notre université et d'initier une véritable politique de redéploiement des postes d'enseignants, en affichant en toute transparence les orientations qui la sous-tendent.

• Les emplois BIATSS

29. Dans une optique de rationalisation des moyens pour les fonctions supports, et en complément des dialogues de gestion 2012 et 2013, l'université a entamé en 2014 une réflexion en vue de la mutualisation de diverses fonctions support (les métiers informatiques, de chargés de communication, de graphistes et info-graphistes, ceux de l'audio-visuel, de la maintenance de premier niveau et de jardinier).

En 2014, l'estimation de l'économie théorique générée par les gels d'emplois réalisés depuis 2012, porte sur 30 emplois BIATSS.

Le plan pluriannuel suivant en matière de gels d'emplois est proposé. Il se fonde sur les projections de départs à la retraite réalisées pour les années 2015 à 2017 pour les personnels BIATSS. Cependant la prévision de gels d'emplois n'est formulée que pour les années 2015 et 2016, en raison de l'évolution potentielle des dispositions réglementaires en matière de « droit à la retraite » la prévision ne peut être fiabilisée pour l'année 2017 :

Statut/catégorie de personnels	2015		2016	
	Nombre de départ à la retraite	Prévision de gels d'emplois	Nombre de départ à la retraite	Prévision de gels d'emplois
BIATSS catégorie A	10	1	10	1
BIATSS catégorie B	10	1	14	1
BIATSS catégorie C	13	1	19	2

• Les emplois de contractuels sur mission permanente

30. En avril 2013, l'université totalisait 379 missions dont le caractère permanent est établi. 208 agents contractuels bénéficiaient à cette date d'un CDI et 115 d'un CDD, ces agents étaient majoritairement éligibles aux dispositions induites par la loi du 12 mars 2012/loi Sauvadet (Cdisation et/ou titularisation par concours réservés).

En mars 2014, l'université compte 257 agents contractuels éligibles aux dispositions induites par loi Sauvadet dont 226 agents bénéficiant déjà d'un CDI (population enseignante contractuelle de type second degré incluse).

Les objectifs visés pour 2015, à l'identique de 2013 et 2014 pour les emplois de contractuels sur mission permanente sont :

- la conduite du dialogue de gestion dans une logique de gel complet des demandes de créations d'emplois (à l'exclusion des postes d'enseignants contractuels sur ressources propres) ;
- les emplois qui deviennent vacants pendant l'année 2014 sont gelés, aucun recrutement n'est à priori autorisé, et ils font l'objet d'un réexamen systématique au dialogue de gestion ;
- L'analyse régulière de la situation de tous les emplois est opérée pour permettre d'identifier ceux pour lesquels le caractère de permanence ne se justifie plus.

• **La gestion des personnels contractuels rémunérés sur ressources propres**

31. Les autorisations de recrutement des personnels contractuels dont le financement est adossé sur les ressources propres des composantes font l'objet d'une validation par la direction des finances et des ressources humaines de l'université.

• **La gestion des contrats doctoraux**

32. L'annexe financière du contrat de site stipule que l'université bénéficie d'une dotation en crédits de 5 122 800 €, soit 36 emplois sur la période 2013/2016 correspondant à une conversion en masse salariale d'emplois pré-identifiés pour le recrutement de professeurs contractuels. L'Unistra dans le cadre du « contrat de site » n'a pas de contrats doctoraux dans l'allocation servie.

L'option retenue par l'université en matière de répartition des moyens porte sur 11 contrats doctoraux mis en place en septembre 2013 et septembre 2014, et 9 missions complémentaires par an avec une date de début de contrat fixée au 1^{er} septembre pour une dernière mise en place de missions complémentaires du 01/09/2015 au 31/08/2016.

L'établissement poursuit l'effort engagé à la rentrée 2013, en limitant les recrutements sur contrats doctoraux non fléchés à 111 pour la rentrée 2015, portant ainsi le total des contrats doctoraux à 333. Cet effort permet à l'université d'absorber le surcoût lié aux cotisations patronales non couvertes par la dotation ministérielle.

• **La gestion des personnels contractuels rémunérés sur ressources IdEx**

33. En 2012, le projet IDEX de l'établissement a permis 49 recrutements (dont 45 sur le levier recherche, 38 doctorants et post-doctorants) – en 2013, 129 contrats actifs et vacations diverses dont 83 doctorants et post-doctorants.
34. Concernant la gestion des personnels contractuels dont le financement est adossé à des ressources provenant de l'IdEx, la visibilité pluriannuelle en matière de recrutement reste complexe en raison de la diversité des actions des différents leviers, et de la création fréquente de nouveaux dispositifs.

Afin de disposer d'une visibilité précise quant à ces deux types de recrutements et tendre vers un pilotage optimisé de la masse salariale, il est proposé d'arbitrer les autorisations de recrutement des personnels contractuels dont le financement est adossé à des « ressources propres de composantes », au niveau central de l'université.

Entretenir le patrimoine et les équipements

35. Pour l'année 2015 plusieurs livraisons patrimoniales doivent se réaliser.

La livraison du bâtiment PAPS-PCPI : la progression de ce chantier, inscrit au CPER, nous indique une livraison du bâtiment prévue à l'été 2015.

Ce bâtiment accueillera l'IEP, le CEIPI et l'IPAG, avec deux autres partenaires l'INPI et l'IEEPI. Cette opération va nécessiter des réorganisations administratives et financières. Ce nouvel ensemble va induire également des redéploiements en ressources humaines et des nouvelles lignes spécifiques en fluide.

Au titre de l'Opération Campus, l'année 2015 doit voir s'achever la réalisation du Campus vert. Le chantier PEGE devrait débuter à l'été, la construction du CRBS sur le Campus de Médecine être bien engagée et, si les retours des demandes du futur CPER sont positives, l'engagement de la seconde tranche des laboratoires de l'Institut Le Bel. De même sur le site d'Illkirch, le réaménagement de l'entrée du Campus est prévu, ainsi que le chantier de l'usine-école EASE, et des logements du CROUS. D'autres opérations comme l'Insectarium, ISIS-Data Center, le learning center / Maison de l'étudiant, le Planétarium et la rénovation de l'IRMA et de la Faculté de Droit devraient entrer dans des phases « concours » de maîtrise d'œuvre.

Il est important de noter que ces opérations, qui représentent des investissements conséquents, sont réalisées grâce à des financements spécifiques, sans aucun caractère fongible.

36. Les lignes budgétaires dédiées à la maintenance et à l'énergie seront reconduites en l'état en 2015 malgré l'évolution des coûts, plus que significative d'une année sur l'autre. L'université continuera donc à encourager les mesures d'économie d'énergie. Le cas échéant, si les conditions climatiques étaient exceptionnelles, le budget serait modifié en conséquence. Sans une reconstitution significative de notre capacité d'investissement, les dépenses de gros entretien continueront d'être inférieures au niveau nécessaire, et aux standards minimums.

Réussir nos missions avec l'apport du numérique

37. L'objectif principal pour le budget 2015 en matière de numérique réside dans la poursuite et la finalisation des principaux modules du projet Alisée, pierre angulaire du schéma directeur numérique, qui bénéficie d'un financement conjoint de l'établissement et de l'IdEx. De par son caractère structurant et différenciant au service des étudiants, le projet Alisée fédère et mobilise à la fois les ressources humaines, fonctionnelles et techniques, mais aussi les financements que peut dégager l'établissement sur ce domaine.
38. Les autres projets prioritaires concernant le numérique (liste non exhaustive) pour 2015 sont : le câblage du Palais U (wifi et réseau) ; le regroupement de l'ensemble des services de la Direction Informatique au Portique ; le déménagement et l'installation de l'IPAG, de l'IEP et du CEIPI au PAPS-PCPI ; le renforcement de la messagerie actuelle ; la rénovation informatique des salles de langues, l'uniformisation et la jouvence d'une partie des salles de ressources ; le démarrage de l'uniformisation de la téléphonie fixe sur IP ; le renforcement des baies de stockage pour l'administration, la recherche et la formation ; la mise en place du nouveau système d'information et de gestion des bibliothèques ; l'intégration E-Portfolio (Mahara) et Moodle-2 de site ; la migration vers Moodle 2 ; le remplacement de la Carte Multi-services (CMS2) ; le déploiement d'outil(s) de webconférence et visioconférence ; le déploiement de la GED administrative.