

BUDGET 2010

ORIENTATIONS BUDGETAIRES

Résumé :

Le débat d'orientation budgétaire constitue la première étape de l'élaboration du budget 2010. Il a pour objectif de traduire en termes financiers, pour l'année à venir, les axes stratégiques du contrat quadriennal

Le débat d'orientation budgétaire s'inscrit dans un calendrier très contraint qui comprend encore plusieurs étapes : leur respect permettra à l'université de Strasbourg de disposer d'un budget exécutoire dès le premier janvier 2010.

La construction du budget résulte d'un processus initié à l'occasion d'un débat mené au sein du Conseil d'Administration sur les orientations générales du budget de l'exercice à venir ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés.

Le débat d'orientation budgétaire se substitue à l'adoption de la lettre de cadrage qui constituait, jusqu'alors, la première étape du processus d'élaboration budgétaire. Il a pour objet de fixer les orientations budgétaires stratégiques de l'établissement dans sa globalité et d'arrêter la procédure interne d'élaboration du budget, notamment les modalités d'association des différentes composantes.

Mais l'enjeu de la présente réflexion budgétaire prend un relief particulier en raison du contexte dans lequel il s'exerce.

L'université de Strasbourg n'est dotée d'un budget que depuis neuf mois et ne dispose pas par conséquent d'une année d'exécution budgétaire complète de référence. Il sera donc nécessaire d'en stabiliser les principaux composants.

L'année 2010 sera également la véritable année de mise en œuvre du premier contrat quadriennal de la nouvelle université. Le budget 2009, qui devait être le premier budget proposé dans le cadre du nouveau contrat quadriennal 2009 - 2012, n'a pas pu en tenir compte. Les négociations financières correspondantes ne se sont déroulées qu'en toute fin du mois de juin de cette année et le contrat proprement dit n'a été signé qu'au 23 juillet dernier. Le budget 2010 en donnera une première traduction concrète. Cependant, le contrat quadriennal a changé d'objectif ; de portée davantage qualitative il n'a plus le même impact sur les finances de l'Université. Le nouveau modèle d'allocation, dénommé SYMPA, recouvre très largement le périmètre et de la DGF et des anciens contrats.

C'est pourquoi, l'enveloppe négociée dans le cadre du nouveau quadriennal est très réduite comparée aux moyens récurrents attribués à l'Université par l'intermédiaire du nouveau modèle d'allocation. Elle se monte à 2,296 M€/an, ce qui est de ce point de vue effectivement modeste, même si ce montant correspond à une part extrêmement importante des moyens à répartir au niveau national sur l'ensemble des établissements ressortissant à la vague C (14 M€). L'évolution de ces nouveaux modes de dotation n'est certainement pas achevée, et on peut prévoir encore d'importants ajustements du système SYMPA, les conséquences de la prise en compte de l'évaluation de la performance, ainsi que le rôle accru de certains grands programmes nationaux (opération campus, emprunt national...).

Cette première étape d'élaboration du budget a donc pour objet de traduire en termes financiers, pour l'année à venir, les axes stratégiques du contrat quadriennal qui priorisent, d'une part, ses modalités de pilotage, son organisation interne, et la définition de son offre de formation et de sa stratégie de recherche et, d'autre part, son ouverture sur son environnement, géographique européen et plus spécifiquement sur l'axe rhénan.

C'est dans ce contexte que devront être confortés les partenariats avec les organismes de recherche, les universités d'EUCOR et de Haute Alsace. L'année 2010 comporte clairement en perspective la mise en place d'un PRES dont l'université de Strasbourg sera un membre fondateur.

L'année 2010 sera aussi l'année de concrétisation de l'opération Campus à la suite des premières études effectuées au cours de l'exercice 2009. Des crédits spécifiques sont déjà venus abonder le budget de l'Etablissement afin de permettre le démarrage des opérations et, notamment, de recruter un ingénieur en charge du suivi de ce dossier.

Enfin, pour répondre précisément aux exigences des indicateurs de mesure de performance contractualisés avec le Ministère, le pilotage budgétaire devra s'appuyer sur le budget de gestion qui constituera un véritable outil d'analyse et d'autoévaluation. Les résultats qui en seront dégagés pourront être analysés, comparés avec les prévisions et rapprochés du budget par nature. Ils devront, ainsi, être mis en regard avec les objectifs affichés du contrat quadriennal et ceux du projet à plus long terme de l'Etablissement, en recherche et en formation.

C'est dans ce contexte que le débat budgétaire est organisé.

Le budget sera structuré naturellement pour assurer le financement des missions traditionnelles des établissements d'enseignement supérieur. Mais, surtout, il est l'occasion de définir les bases de l'université de Strasbourg sur deux plans essentiels : une organisation repensée et les modalités de l'exercice des nouvelles responsabilités prévues par la loi.

Il exige, pour son succès, une politique active de recherche de ressources propres, mais également un soutien accru de l'Etat qui reste indispensable pour assurer la pérennité de ses formations et la compétitivité de l'université de Strasbourg.

DES ARBITRAGES NECESSAIRES AU SERVICE D'UNE GESTION DE QUALITE

Résumé :

Le budget se montera à 450 M€. Il intégrera 260 M€ de masse salariale. Cette nouvelle dimension doit conduire à de nouvelles pratiques qui devront assurer la sécurité et la pérennité du fonctionnement de l'établissement. Le budget devra être robuste et maîtrisé, c'est pourquoi son élaboration devra prendre en compte et prévenir les risques et les points de difficulté qui pourront être rencontrés. Il devra être présenté en équilibre ce qui implique que l'ensemble des recettes de l'année couvrent l'ensemble des dépenses de l'année, qui devront comprendre les amortissements réels de nos biens. Il devra être partagé, ce qui signifie que les modalités d'élaboration et les principes qui président aux principaux équilibres recueillent l'adhésion d'une majorité des membres de la communauté universitaire.

L'université de Strasbourg s'est construite sur la base des modalités de fonctionnement et à partir des expériences acquises dans les différents établissements qui l'ont intégrée. Elle doit maintenant trouver un nouvel équilibre afin d'assurer sa pérennité. Sa stabilité financière dépend des arbitrages qui seront opérés afin de présenter un budget réel, équilibré capable d'assurer à long terme le financement et le renouvellement de ses investissements. Des décisions sont en cours d'élaboration concernant le périmètre de gestion des composantes, les modalités de participation aux frais de structure, la définition d'une stratégie budgétaire au service du développement qui comprend notamment le financement de la documentation électronique et, au final, la certification des comptes.

- Les périmètres de dotations des composantes et services

Les composantes doivent disposer de moyens récurrents et stables qui couvrent prioritairement l'organisation matérielle de la composante ainsi que la bonne organisation des parcours de formation dont elle a la charge. Les montants accordés doivent être suffisants pour leur permettre de développer leur part d'autonomie.

Un groupe de travail a été institué depuis la mi mai pour poursuivre le travail effectué par un premier groupe déjà en place en 2008.

Quatre enveloppes calculées à partir de critères de répartition seront allouées aux composantes, deux d'entre elles sous forme de droits de tirage (les deux premières explicitées ci-dessous) et les deux autres (administrative et pédagogique – entretien locatif) attribuées directement aux composantes :

- la première enveloppe concerne le nettoyage ; elle est allouée sous forme de droits de tirage, prenant en compte les prestations de base du marché, ou les contrats de travail des personnels de ménages déjà en cours. Les prestations supplémentaires sont à la charge de la composante.
- la deuxième porte sur les heures complémentaires, et est également allouée sous forme de droits de tirage, correspondant à la différence entre la charge d'heures d'enseignement et le potentiel d'enseignement de la composante.

Les modalités de la gestion des heures complémentaires sont à présent arrêtées et ont fait l'objet d'une publication d'une fiche de procédures. Elle cadre le suivi des heures complémentaires qui doit être rigoureux et doit responsabiliser l'ensemble des acteurs aux différents échelons de l'université. L'habilitation d'une offre de formation variée et attractive n'engage en effet nullement l'Etat sur son financement.

Sa mise en œuvre doit s'accompagner du souci constant du respect des maquettes et d'un suivi attentif des effectifs étudiants inscrits. Le choix de maintenir certaines formations malgré des effectifs réduits doit être le fruit d'une politique élaborée dans la clarté, réfléchie et concertée, qui tienne compte des ressources disponibles.

- la troisième correspond aux charges administratives et pédagogiques : elle sera calculée sur la base de la moyenne des dépenses des années précédentes, et du nombre d'étudiants de la composante, pondéré par des coefficients permettant de tenir compte des effets de seuil et donc d'amortir les effets des fortes variations d'effectifs. Par ailleurs, la différence de coût par étudiant sera prise en considération par application d'un taux de valorisation pour chacune des composantes.

La méthodologie retenue par le groupe de travail permettra de déterminer un nombre de points par composante, dont le montant unitaire sera fonction de l'enveloppe globale attribuée par le niveau central de l'université, et donc in fine de calculer le montant de la dotation attribuée à l'ensemble des composantes.

- la quatrième concerne la maintenance locative qui recouvre les petits travaux d'entretien ainsi que des opérations ponctuelles de rénovation de locaux. La dotation est calculée par application d'un taux au m² multiplié par la surface propre affectée à la composante ou à un regroupement de composantes. Ce total est déduit d'un montant représentant la rémunération des personnels d'entretien affectés à la composante.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de définir très précisément les montants de ces enveloppes.

La dotation totale ainsi déterminée sera attribuée en début d'année et son montant sera garanti aux composantes quelle que soit l'évolution des finances de l'année.

Concernant les services centraux, l'université sera attentive à la maîtrise de ses coûts de fonctionnement qui doivent être limités aux stricts besoins. A cet effet, deux mesures ont été prises. D'une part, la gestion financière des fournitures a été centralisée à la DALI et d'autre part c'est la centrale d'achat de la faculté de chimie qui assurera les approvisionnements. Les autres directions bénéficient de crédits affectés strictement à la mise en œuvre de leurs missions.

Dans le même registre, on peut inclure la décision d'étendre dès cette rentrée 2009 l'utilisation du logiciel de gestion des salles d'enseignement ADE à la plupart des bâtiments de l'Université. Ceci devrait permettre une optimisation de l'utilisation du potentiel de salles disponibles et, ce faisant, permettre de réaliser des économies sur le poste « location de locaux » pour les besoins d'enseignement de plusieurs composantes.

- La participation aux frais de structure :

La solidité financière de l'établissement dépend étroitement des modalités par lesquelles les activités complémentaires génératrices de recettes participent au fonctionnement global de l'université.

Rappelons que l'Etat, dans son modèle d'allocation de moyens, ne prend pas en compte l'ensemble des éléments permettant de financer *in fine* la totalité du fonctionnement des universités. C'est la raison pour laquelle, comme c'est le cas pour la plupart des grandes universités internationales, notre établissement s'est organisé pour diversifier ses ressources en élargissant le champ de ses activités. Ces activités complémentaires, décidées librement, sont réputées trouver leurs financements propres qui doivent couvrir leurs charges directes mais également participer aux charges de structures c'est-à-dire au financement des moyens sollicités pour les mettre en œuvre.

Plus précisément, les diplômes universitaires qui complètent l'offre de formation, les prestations de service, les prestations de recherche, l'activité de formation continue, les locations de locaux, les mises à disposition d'équipements ou de salles, contribuent au

fonctionnement de l'établissement et viennent abonder ses ressources qui sont ensuite réparties entre le niveau central et les composantes.

Sont également concernées les dotations de fonctionnement spécifiques accordées par l'Etat à certaines composantes (IUT – Institut du Travail) qui bénéficient dans les mêmes termes de l'apport de toutes les structures de l'Université.

Ce premier principe de fonctionnement prend la forme d'une contribution déterminée à partir du montant des recettes, variable selon les activités concernées mais appliquée de façon homogène à l'ensemble de l'établissement. Le principe d'un prélèvement spécifique sur les contrats de recherche doit être défini afin de permettre la mise en place d'un fonds de solidarité destiné à couvrir les déficits des contrats lorsque ceux-ci ne sont pas le fait des responsables de la recherche ou de la prestation réalisée mais à des défaillances des financeurs.

La mise en œuvre du nouvel outil de gestion financière et comptable, SIFAC, apportera une capacité d'analyse de coûts qu'appelle de ses vœux la présidence de l'université, à différents niveaux d'observation. Elle permettra à terme de mieux évaluer cette contribution qui reposera alors sur la réalité des coûts supportés par l'établissement.

- Un budget en équilibre réel au service d'une stratégie d'investissement :

L'établissement doit inclure dans sa stratégie budgétaire et financière les possibilités qu'il pourra tirer d'un auto-financement pour se développer ou améliorer ses locaux. Cela nous a conduit notamment, en concertation avec les services académiques en charge du contrôle budgétaire de l'Université, à délimiter très strictement le périmètre et les motifs de prélèvement sur fonds de roulement dès lors qu'ils financent des opérations de fonctionnement et à en limiter le recours, principalement pour mener une politique d'investissement.

Le budget doit être présenté en équilibre réel, cela implique que l'ensemble des recettes de l'année, évalué de façon sincère, soit en mesure de couvrir l'ensemble des dépenses de l'année sans en omettre aucune.

La section de fonctionnement comportera obligatoirement une dotation aux amortissements calculée au réel et permettant la mise en œuvre d'une politique d'investissement. Pour cela, l'inscription au budget d'une quote-part des subventions d'équipement virée au compte de résultat ne devra pas avoir pour effet de neutraliser les amortissements. Ainsi, les recettes de l'année devront non seulement permettre de couvrir les dépenses de fonctionnement de cette même année mais elles devront également dégager une enveloppe financière suffisante pour assurer le renouvellement des équipements et le maintien de la valeur du patrimoine immobilier.

- Le financement de la politique documentaire électronique et papier :

Cette volonté de sincérité du budget impose également que soit prise en compte la politique documentaire. La recherche et la formation ont fait de la documentation, notamment électronique, un outil de travail essentiel. Or son coût est en progression constante, sans que l'université soit toujours en mesure de contrôler cette progression.

Cette dépense récurrente importante doit être financée dès l'élaboration du budget primitif.

- La certification des comptes :

Nous serons d'autant plus crédibles auprès de nos partenaires et de nos financeurs que les comptes de l'université seront certifiés. Au cours de l'année 2009, deux commissaires au compte seront désignés pour une période de 6 ans, dans le cadre de la procédure nationale initiée par l'AMUE.

Il reste cependant beaucoup à faire pour rendre nos comptes certifiables, comme l'exige la loi LRU. Des préalables doivent être atteints et, notamment :

- la stabilisation de l'état de l'actif avec l'inscription de la valeur réelle du patrimoine notamment immobilier
- le suivi de l'inventaire physique qui devra être exhaustif et régulièrement vérifié ; pour atteindre cet objectif il sera nécessaire de s'adjoindre les services d'un cabinet extérieur
- une organisation des services financiers et comptables qui doit permettre la mise en place d'un réel contrôle interne. Celui-ci suppose la responsabilisation des décideurs à chaque niveau et l'adoption de procédures formalisées et contraignantes
- la mobilisation des acteurs doit être rapide et déboucher sur des résultats significatifs pour que la gestion 2010 se rapproche significativement des normes de qualité exigibles et permette à l'université d'exercer ses nouvelles compétences et responsabilités avec assurance.

L'ÉVALUATION DES RESSOURCES

Résumé :

L'évaluation des ressources dont disposera en 2010 l'université de Strasbourg n'est pas aisée. Les modalités d'attribution des subventions de l'Etat seront profondément bouleversées par la mise en place d'un nouveau modèle de calcul des dotations intégrant la masse salariale et conditionnant l'attribution d'une partie de l'enveloppe aux performances de l'établissement. Les universités ont toutefois obtenu l'assurance du maintien des montants obtenus en 2009.

Cependant, l'autonomie réelle de l'université ne sera garantie que par l'existence d'un juste équilibre entre les ressources publiques et les ressources propres qu'elle aura su générer. L'un des objectifs de la prochaine période quadriennale sera de définir les conditions qui permettront de développer ces activités.

Dès le débat d'orientation budgétaire, il convient de faire le point sur l'évolution des ressources prévisibles de l'Université pour parvenir à allouer et mobiliser les moyens nécessaires sur ses priorités.

Les ressources se fondent au niveau de l'établissement, d'une part, sur les prévisions globales des moyens alloués par l'Etat, d'autre part, sur les ressources propres.

Les dotations d'Etat

Concernant les dotations de l'Etat, l'université dispose des moyens attribués à partir du modèle d'allocation SYMPA (63.733.396 € en notification initiale 2009), modèle dont les éléments de critérisation devraient encore évoluer dès 2010, tant il est critiqué par l'ensemble des universités. Il faut rappeler que 80% des montants, calculés par SYMPA, sont attribués sur la base d'éléments normés alors que 20% sont octroyés en fonction du niveau de performance atteint par l'établissement.

A cette dotation, s'ajoute celle négociée en juin 2009 dans le cadre du contrat quadriennal, pour toute la durée du contrat, et qui s'élève à 2.296.000€.

Ces enveloppes, aucunement fléchées, permettent le financement des dépenses supportées par l'université dans le cadre de ses activités.

Malgré la révision prévisible du modèle SYMPA, la dotation ne devrait cependant pas progresser de manière notable pour l'université de Strasbourg.

Quelques crédits spécifiques devraient être encore attribués notamment pour les actions particulières, les crédits de sécurité ou d'accessibilité aux locaux, le CIES qui devrait voir ses statuts évoluer au cours de l'année à venir.

La question du financement du transfert vers les hôpitaux universitaires de Strasbourg (H.U.S.) de l'activité d'analyse médicale exercée par l'ULP au profit des H.U.S., associant les ministères de la Santé et de l'Education Nationale et de la Recherche a été solutionnée fin 2007, par un engagement de la DGES de l'époque. A l'accord conclu entre les parties attribuant une compensation à l'ULP de 2001 à 2009 se substituera un nouveau plan, dès 2010, qui ne fera plus intervenir que notre seul Ministère, pour la couverture des dépenses salariales des personnels contractuels restés dans le cadre universitaire.

A l'heure actuelle en effet et malgré l'engagement de plans de titularisation successifs pour ces contractuels, l'université de Strasbourg reste dépendante des ressources issues de ce plan de compensation pour supporter la charge de la masse salariale relative aux personnels restant employés par elle.

Suite à l'acquisition des responsabilités et compétences élargies en matière de gestion de la masse salariale, l'établissement se verra attribuer les crédits nécessaires au paiement de l'ensemble des charges salariales des fonctionnaires. En 2009, les crédits alloués à ce titre à l'université s'élevaient à 240.499.275€. Le ministère a annoncé que les établissements RCE bénéficieraient globalement d'une augmentation de 10% du montant des enveloppes dévolues aux primes et que l'année de référence pour le calcul de la dotation salariale 2010, serait l'année 2008. Néanmoins l'université de Strasbourg est en capacité de suivre l'ensemble des enveloppes de rémunération par nature de prestations et par population ce qui permettra d'engager de manière pleinement contradictoire avec la DGESIP, les négociations qui doivent débiter dès le début septembre. L'enveloppe 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 d'emplois fixé par l'Etat relatif aux emplois financés par l'Etat ».

Le plafond d'emplois de l'université de Strasbourg est, à ce jour, de 5632 ETPT qui se décompose de la façon suivante :

- emplois sous plafond état : 4626 ETPT (indiqué par le Ministère)
- emplois financés sur ressources propres : 1006 ETPT (décompte des agents payés par l'établissement).

Il pourra être nécessaire de modifier le plafond d'emplois interne à l'occasion de l'approbation du budget 2010, en fonction du niveau d'activité de l'établissement.

Les ressources propres

Les ressources propres inscrites au niveau central sont essentiellement constituées des droits d'inscription, des contributions issues des activités menées au sein des structures internes au titre de leur participation aux frais généraux et des subventions attribuées par les collectivités ou d'autres partenaires.

Le volume des droits universitaires est lié au montant des tarifs fixés par arrêté ministériel en cette fin juillet pour la rentrée 2009. Il dépend par conséquent étroitement de l'évolution des effectifs étudiants. Ils se sont stabilisés depuis trois ans à 7.100.000 € et ne devraient guère évoluer en 2010 au-delà du taux d'augmentation des tarifs de 1,5%.

Sur ce point, une position devra être prise concernant la préconisation de l'IGAENR de rattacher *au prorata temporis* les droits d'inscription, conduisant ainsi à ne comptabiliser les droits perçus en début d'année universitaire que pour un tiers de leur montant, les deux tiers restants n'étant comptabilisés qu'au budget de l'exercice suivant. En tout état de cause, cette opération se traduira, l'année de sa mise en œuvre, par un prélèvement sur fonds roulement, validé d'ores et déjà dans son principe par Madame le Recteur, en sa qualité d'autorité de contrôle du budget de l'établissement.

L'autonomie de l'Université et l'amplitude de ses marges de manœuvre dépendent de sa capacité à générer des ressources nouvelles. L'université inscrit sa politique budgétaire dans une stratégie de développement des activités de valorisation de la recherche et de formation continue. Pour cela elle doit se doter d'outils lui permettant de valoriser avec exactitude ses compétences, et notamment d'appliquer des tarifs tenant compte de la totalité des coûts supportés par l'établissement pour la réalisation de ses prestations.

Les efforts entrepris depuis plusieurs années par les établissements fondateurs pour renforcer leurs partenariats avec les milieux industriels ont permis une augmentation des ressources.

Cette évolution favorable, qui devrait se poursuivre en 2010, aura pour conséquence une augmentation de la contribution de l'activité de valorisation aux frais de fonctionnement de l'Université. A ces contributions s'ajoutera une enveloppe supplémentaire provenant d'une

contribution spécifique permettant une mutualisation en auto-assurance de la charge liée aux déficits de contrats ou prestations de recherche provenant de partenaires extérieurs défaillants.

Les réponses aux appels d'offre de l'ANR permettent d'abonder les ressources de la recherche. L'essentiel des montants bénéficie encore aux équipes de recherche en sciences exactes, bien que l'on constate des résultats positifs en direction des disciplines de gestion, du droit et des humanités. Il est raisonnable d'envisager une montée en puissance de ces nouvelles ressources dont le préciput qu'elles génèrent contribue à l'activité scientifique de l'établissement.

Il en est de même pour la formation continue qui a connu une progression notable de ses recettes ces dernières années. Mais la crise économique pourrait entraîner une baisse de la demande. Il est absolument nécessaire de mettre en œuvre un suivi et une évaluation stricte du coût des formations afin, d'une part, de respecter la rigueur en gestion requise par les corps de contrôle en la matière et, d'autre part, pour s'assurer que les résultats excédentaires bénéficient pour partie à l'établissement. Il convient de préciser que les recettes prévues provenant des droits d'inscriptions concernent l'ensemble des inscriptions, qu'elles aient pour origine la formation initiale ou continue et, à ce titre seront comptabilisées au niveau central.

Il s'agit là d'une des voies permettant d'accroître les ressources de l'Université et de créer de nouvelles marges de manœuvre.

Une dernière ressource est constituée du produit des placements : la politique active de suivi de la trésorerie et des placements a permis d'augmenter de façon conséquente les produits financiers. Malgré des taux peu attractifs, les montants obtenus au titre de la masse salariale et dans un proche avenir du plan campus, devraient favoriser une progression du produit des placements, évalué aujourd'hui à plus d'un million d'euros.

LA MOBILISATION DES MOYENS SUR LES PRIORITES DE L'UNIVERSITE

Résumé :

Les ressources financières dont dispose l'université sont mises au service des axes prioritaires que l'Université a définis dans le cadre de son projet de développement. Il appartiendra aux instances élues de la nouvelle université de définir les modalités de réalisation prioritaires retenues pour chacun de ses champs d'intervention. Certaines actions devront très vite être mises en œuvre, d'autres s'échelonnent tout au long de la période quadriennale. Le budget initial s'attachera d'abord à mettre à disposition de la future équipe présidentielle les enveloppes financières qui lui permettront immédiatement d'amorcer le projet qu'elle aura défendu au cours des mois qui auront précédé son élection.

L'université de Strasbourg se construit depuis maintenant neuf mois. L'organisation des services centraux acquiert progressivement son mode de fonctionnement standard mais bien des domaines sont encore en cours de construction. Le constat qui peut être effectué est bien celui selon lequel l'université Strasbourg n'est pas la juxtaposition des établissements la constituant, mais bien un tout nouvel établissement.

Ainsi, il serait dommageable de se référer pour le budget 2010, pour chaque activité, à un niveau de financement équivalent au cumul des moyens alloués précédemment dans chaque université.

Le budget 2010 doit traduire avant tout quelques priorités fortes pour notre établissement.

1. Soutenir l'offre de formation par des moyens pédagogiques

A compter de la rentrée 2009, l'Université met en place la nouvelle offre de formation parvenue à maturité après une première période quadriennale qui aura permis d'évaluer les points forts et les faiblesses des parcours mis en place en 2005 dans le cadre de la réforme LMD.

Dans le même temps, le Ministère a mis en œuvre un plan 2008-2012 pour la réussite en licence qui fait l'objet de financements appelés à progresser sur l'ensemble de la période (2 306 469 € en 2009). En contrepartie, l'Université devra produire des bilans annuels de l'efficacité de son action en direction du public concerné et mettre en place des dispositifs nouveaux (Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle) ou généraliser des pratiques qui n'existent qu'encore trop partiellement (évaluation des enseignements).

Avec ces moyens nouveaux, dont le volume réellement utile est difficile à cerner en raison de l'actuelle confusion sur le financement de l'équivalence TP = TD, l'objectif de l'université est d'améliorer la réussite à tous les niveaux de formation, et notamment en licence. En effet, depuis deux années, l'effort est concentré sur le passage des étudiants du L1 en L2. C'est à présent sur le cursus licence que porte l'effort. Pour cela, des mesures d'accompagnement pourront être privilégiées, notamment en termes de nombre d'étudiants par groupe, le cas échéant, à faibles effectifs, ce qui aura pour conséquence une augmentation du nombre d'heures complémentaires. En complément de cette mesure, des modules de soutien, également consommateurs en heures complémentaires, pourraient être proposés.

Dans les composantes, des lieux de travail pourraient être mis à la disposition des étudiants, des aides pourraient accompagner la mise en place de ces lieux propices au travail de groupes.

Par voie de conséquence, ce sont les enveloppes d'investissement pédagogique et d'heures complémentaires qui devraient être plus largement dotées, dans le but par ailleurs de se présenter de manière favorable à l'évaluation que fera le Ministère de notre performance en la matière, dans le cadre de nos indicateurs contractualisés. Une procédure de suivi des heures complémentaires, conforme à nos engagements contractuels, sera en outre mise en œuvre dès la rentrée 2009.

De plus, l'université souhaite élargir le panel du public entrant en master. Pour renforcer son rayonnement et son attractivité et favoriser l'entrée en master dans l'université d'étudiants n'ayant jamais étudié dans notre Région, elle exploitera pleinement la richesse de sa pluridisciplinarité en proposant progressivement à ses étudiants des parcours plus personnalisés sous forme de majeure/mineure. Affirmant sa mission de formation par la recherche, elle veillera à la qualité de l'adossement scientifique de l'ensemble des mentions proposées.

L'université mettra à profit la période contractuelle pour travailler à l'évolution progressive d'une offre plus resserrée et plus lisible, principalement au niveau master, dans le respect de l'architecture LMD. Mais, parce qu'elles participent de son attractivité et de son identité, l'université de Strasbourg fait le choix de maintenir certaines mentions à faibles effectifs qui lui paraissent nécessaires et garantes de :

- la richesse et l'originalité de son offre dans des disciplines spécifiques « orchidées » ;
- sa pluridisciplinarité ;
- son ouverture sur l'Europe de la connaissance.

Seule une rigueur de gestion, accompagnée de mesures explicites concernant le nombre minimum d'inscrits dans une formation, dans un groupe de TP ou de TD selon la matière, permettra de dégager les marges de manœuvre nécessaires à la mise œuvre de ces objectifs.

2. Développer les outils au service d'une recherche d'excellence

La création de l'université de Strasbourg a permis de refonder la stratégie scientifique de l'université qui la conduira à définir de nouveaux périmètres disciplinaires valorisant la richesse de sa pluridisciplinarité.

En cohérence avec ce projet, le choix a été fait de rassembler dans une unité budgétaire unique toutes les ressources de la recherche hors valorisation. Conformément à ses engagements contractuels, elle s'inscrira dans une politique d'intégration progressive de l'ensemble des ressources dans un objectif financier global.

Depuis 2009, les dotations de la recherche sont incluses dans les moyens globaux de l'université, le ministère ayant abandonné sa pratique de fléchage en direction de chaque unité de recherche. De même ne sont plus isolées les enveloppes destinées au fonctionnement ou à l'investissement. Le pouvoir de répartir les moyens au sein de l'établissement et entre ses différentes missions appartient désormais totalement à l'université qui en a la totale maîtrise.

Les modalités de financement de la recherche sont donc profondément bouleversées par l'application de ces nouvelles dispositions issues de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités.

Dans ce contexte, il est indispensable que le soutien de base aux unités de recherche reconnues soit préservé, tout en permettant un soutien aux équipes émergentes et aux nouvelles thématiques.

Il appartient à l'établissement de mettre en œuvre sa propre politique d'équipement en matière de recherche. Elle devra le faire dans le cadre d'un plan pluriannuel s'insérant dans le plan global d'investissement de l'établissement.

En amenant les unités de recherche et les organismes et université à délimiter leurs périmètres d'intervention respectifs et leurs flux financiers réciproques le nouveau contrat de partenariat de gestion unique avec le CNRS aura des implications importantes sur les modalités de gestion globale de la recherche dans notre établissement. Malgré l'ampleur du dossier et des dispositions à prévoir, il serait nécessaire de conclure les négociations préalables avant le 1^{er} janvier 2010.

3. Un budget participatif associant les composantes, les services et les collègiuims

C'est la diversité de ses acteurs, de ses composantes et de ses unités de recherche qui fait la richesse de l'Université. Elle constitue tant son identité que sa spécificité.

L'organisation du dialogue avec les composantes est indispensable. La taille de l'université de Strasbourg demande la mise en place d'une concertation structurée sur les différents champs de la gestion. Cette politique s'accompagne de la mise en place de calendriers définis et de procédures écrites. Elle inclut des temps d'information et de discussion, aussi bien avec les directeurs de composante qu'avec leurs gestionnaires.

Une première expérience de dialogue de gestion, restreinte à l'année 2009, a été entreprise avec les trois IUT. Les Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) en résultant ont été approuvés par le Conseil d'Administration en juillet 2009 et transmis au Ministère.

Une formule de dialogue de gestion généralisable à l'ensemble des composantes après une période de tests est en cours d'instauration portant sur quatre éléments, au moins, constitutifs de la politique de l'établissement à savoir, la politique pluriannuelle d'investissement, la campagne emplois, le droit de tirage en heures complémentaires (éléments inclus dans la procédure de gestion des heures complémentaires) et bien évidemment sur les indicateurs de performance que l'université s'est engagée à suivre tout au long du contrat et dont chaque composante contribuera à l'atteinte.

La nature du dialogue de gestion est avant tout politique. A cette occasion ce sont les objectifs pédagogiques et politiques de la composante et leur contribution au projet d'établissement qui en constitueront le véritable enjeu. Il sera donc mené par l'équipe de direction à partir du cadrage stratégique défini par le Conseil d'Administration. Il s'adressera également à certains services centraux ou communs, en particulier ceux dont l'activité est suivie, ne serait-ce que partiellement, par des indicateurs de performance contractualisés avec la DGEIP.

Les projets des composantes qui seront collectivement validés pourraient nécessiter des aides d'accompagnement à la réalisation des opérations ainsi menées. Ainsi, les appels d'offres des conseils scientifique et/ou des études et de la vie universitaire, ou encore des inscriptions dans le cadre projet d'investissement de l'établissement pourraient être concernés.

Dans ce cadre, les collégiums sont appelés à prendre une place primordiale, en fonction de la politique dont ils souhaiteront se doter.

Le contrat quadriennal, récemment approuvé par le CA et signé depuis avec le Ministère, rappelle en effet que « *les collégiums, structures de coordination intermédiaires innovantes entre plusieurs composantes et unités de recherche, sont des lieux de convergence des stratégies de recherche et d'enseignement, et constituent une particularité de la structuration de l'établissement. Le choix de leur périmètre et du rôle qui leur est accordé sera déterminant dans l'évolution de la stratégie de l'établissement et notamment dans le cadre des contrats d'objectifs qui seront établis entre le niveau central et les composantes* ». Affirmer ceci revient à confirmer que ces structures ont, si elles le souhaitent, tout leur rôle à jouer, en structurant naturellement des réponses communes à des appels d'offres émanant du CS comme du CEVU mais aussi, dès le stade de l'élaboration du budget initial et de la phase de dialogue de gestion, en proposant des actions communes qui pourraient être soutenues par le niveau central.

4. Les activités d'appui aux missions

Les ressources humaines

L'établissement dispose depuis janvier 2009 d'une compétence intégrale de gestion de sa masse salariale.

Les dépenses de rémunérations représentent les 2/3 des dépenses totales de l'université. Ces nouvelles responsabilités apportent avant tout un assouplissement en termes de recrutement sur les emplois de titulaires. Cependant, compte tenu des montants en jeu, c'est aussi le poste qui comporte le plus de risques de dérapage. L'année 2009 aura surtout été, techniquement, l'année de la construction des outils de suivi de la masse salariale et de connaissance des populations de personnels rassemblées dans l'université.

La poursuite de ce travail en 2010 devrait permettre d'aboutir à l'élaboration d'outils de simulation de coûts de la politique des personnels, qui permettrait de traduire en termes financiers les répercussions des mesures prises à leur égard. Parallèlement, l'année 2009 aura aussi permis de mieux connaître le potentiel humain de l'établissement.

C'est dans ce contexte que les recrutements, appuyés à une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ne devront être opérés qu'à partir d'une enveloppe financière pluriannuelle maîtrisée. La politique de primes et d'intéressement sera construite sur la base d'un modèle financier partagé et soutenable. Enfin, on ne peut concevoir une politique d'emplois d'établissement sans y inclure une réflexion approfondie sur les emplois contractuels, leurs objectifs, leurs affectations, et la nature des postes proposés.

C'est dans ce même contexte que l'établissement aura à appliquer les nouvelles dispositions statutaires applicables aux enseignants-chercheurs, telles que définies le 23 avril dernier

La fusion a induit de nombreuses mutations des personnels dans l'établissement, d'une part, et une modification importante des méthodes de travail et des cultures, d'autre part. C'est pourquoi, de nombreuses formations ont été organisées afin de permettre à chacun d'améliorer ses compétences professionnelles.

L'effort particulier dans ce domaine, initié en 2009, restera une priorité pour 2010.

Le nouveau service d'aide sociale en direction des personnels s'est doté de nouveaux statuts en juillet 2009. Son organisation et la description des projets à mettre en œuvre durant les mois à venir induira probablement une modification de la structure budgétaire sans pour autant que l'on puisse d'ores et déjà évaluer le soutien financier nécessaire à ces actions.

Les aides à la restauration que consent l'établissement pour ses personnels dans le cadre de partenariats avec le rectorat et le CROUS ont fait l'objet d'une négociation avec les représentants des personnels et seront soumis au CTP du 14 septembre 2009.

Les relations internationales

En matière de relations internationales, l'université possède des atouts considérables qu'elle compte bien mettre à profit: la situation privilégiée de Strasbourg au cœur de l'Europe et du bassin du Rhin supérieur, une offre de formation diversifiée, des centres de recherche d'excellence, ainsi qu'un fonds documentaire exceptionnel. L'université fait de l'ouverture internationale un de ses axes prioritaires comme le souligne le contrat quadriennal.

Les moyens disponibles seront centrés sur trois objectifs : l'attractivité internationale des formations, le développement de la mobilité étudiante et des personnels de l'université de Strasbourg et l'amélioration des conditions d'accueil des étudiants et des chercheurs étrangers.

Les relations internationales s'inscriront dans les grands réseaux universitaires internationaux et se déclineront, dans un cadre politique ciblé en accord avec les orientations nationales, en direction d'un certain nombre de zones géographiques, l'Europe et l'Europe élargie, l'espace euro-méditerranéen, l'Afrique notamment Madagascar, l'Afrique subsaharienne, l'Asie en accentuant les coopérations avec le Japon, la Chine, l'Inde et quelques pays d'Asie centrale (ex-Républiques soviétiques, Iran) et enfin l'Amérique du Nord.

La Fondation

Créée en 2008, cette fondation a pour objet de devenir l'un des leviers de la politique ambitieuse de l'université de Strasbourg. Elle doit permettre de financer des projets innovants au service des étudiants, des personnels et du grand public.

Après la phase de lancement initial, c'est en termes d'apports en financement que le sujet de la fondation sera abordé. Pour le moment, un fonds d'amorçage est nécessaire. L'établissement s'est engagé à attribuer 500k€ en 2010 à la fondation comme en 2009, l'ULP lui ayant alloué 400k€ en 2008.

La vie universitaire

La rentrée 2009 sera marquée par la mise en place de la carte multiservice mise à disposition de tous les étudiants de l'université de Strasbourg. Cette carte est avant tout financée sur les réserves du Pôle Universitaire Européen, réattribuées à l'université de Strasbourg, (part des financements des établissements). La poursuite de cette opération sera portée par l'institution.

Jusqu'en 2008, c'est le Pôle Universitaire Européen qui avait en charge l'« Agora de rentrée » et la « carte culture », ces opérations sont conduites par l'établissement et les collectivités territoriales, sont appelées à demeurer des partenaires de la vie étudiante, tout comme le CROUS.

Un accueil spécifique réservé aux étudiants en situation de handicap, conformément à la charte « Université – Handicap », doit être mis en place. Au-delà des dispositifs existants la problématique du handicap s'élargira également à tous les aspects de la vie universitaire: accompagnement dans la scolarité, déplacements et moyens de transport, santé et soins, services sociaux, matériels spécifiques, etc.

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des difficultés que rencontrent les étudiants et personnels en situation de handicap, une structure spécifique et adaptée est créée impliquant à la fois des permanents (une autorité politique, un chef de service administratif, des assistants de vie universitaire) et des relais (référents dans les UFR, association Handifac, étudiants, avec une place particulière pour ceux de médecine).

L'Université veut rendre plus attrayante la pratique du sport (une cinquantaine de disciplines aujourd'hui pratiquées) en facilitant l'accès par la mise en place d'un guichet unique, la localisation en un point unique de l'ensemble des informations et la création d'une Association sportive unique.

Elle favorisera également le sport de haut niveau et de compétition en coordination étroite avec le BVE.

La gestion immobilière

Opération Campus, schéma directeur immobilier, sécurité, plan de relance... autant de projets qui mobilisent aujourd'hui la direction de l'immobilier, avec en filigrane le projet global de l'Etat de favoriser la dévolution du patrimoine aux universités dans le but de leur attribuer les compétences élargies dans le domaine de la gestion immobilière.

L'université de Strasbourg s'est engagée dans une politique immobilière globale et homogène sur l'ensemble de ses sites (Centre, Illkirch, Médecine, Cronembourg-Schiltigheim, et décentralisé Haguenau, Sélestat, Colmar, Guebwiller), appuyée sur un schéma directeur immobilier en cours de finalisation.

Toutes ces opérations nécessitent des crédits budgétaires importants, qui aujourd'hui sont donc financés sur des opérations spécifiques provenant de l'Etat, du CPER, des collectivités mais aussi des ressources propres de l'établissement. A cet égard, une partie des réserves permettront l'achèvement des opérations prévues dans le cadre du CPER ou des précédents contrats triennaux "Strasbourg, ville européenne".

Il sera nécessaire de conduire une réflexion sur les modalités selon lesquelles l'ensemble des composantes de l'Université contribueront à l'amélioration du patrimoine commun.

Cumulées, les réserves permettent à l'Université de disposer de ressources pour se moderniser. C'est donc dans le cadre d'une politique d'investissement commune, menée en concertation avec les composantes, que des axes de développement pourront être définis.

Il faudra que l'université définisse sa stratégie concernant l'amortissement de ses bâtiments. Il lui faut préparer d'ores et déjà l'avenir, la responsabilité des compétences élargies en matière de patrimoine immobilier est potentiellement très lourde, considérant l'état du patrimoine aujourd'hui mis à disposition de l'établissement. La mise aux normes, les restructurations, la maintenance, sont autant de dossiers qui ont été insuffisamment pris en charge par l'Etat durant de trop nombreuses années. Une excellente connaissance de nos bâtiments et plus généralement de notre patrimoine est un pré-requis à toute décision. Les fonds mobilisés pour l'inscription des amortissements en matière immobilière seront de niveau élevé et doivent être envisagés au plus vite.

La valorisation

Ancrée dans l'esprit exprimé par le contrat quadriennal 2009-2012, la valorisation, non seulement des résultats de la recherche mais aussi des compétences disponibles au sein de l'UdS, évoluera tant dans la modalité de sa contribution aux ressources propres de l'établissement que dans le renforcement des partenariats avec tous les acteurs du tissu socio-économique. Prolongeant, dans cette dimension, les termes de la circulaire ministérielle du 13 juillet 2009 (DGRI – Simplifications administratives de la gestion des laboratoires de recherche et mise en œuvre de la délégation de gestion), les statuts du SAIC seront actualisés, afin d'accroître son efficacité au bénéfice de tous. Le service de valorisation, structure opérationnelle du SAIC, a inscrit dans ses missions, la révision de ses procédures en vue d'une accréditation ISO 9001 au courant de 2010. Les développements, sur le plan de l'accompagnement administratif, des porteurs de projets, viseront l'optimisation des dispositifs fiscaux et règlementaires (TVA, crédit d'impôt recherche, intéressement des porteurs de projets, application rigoureuse de la législation des brevets et de la propriété intellectuelle,...). Partie prenante du dispositif de mutualisation du transfert de technologie et de savoir-faire, Conectus Alsace, le service de valorisation de l'UdS accentuera sa contribution à la construction de l'espace commun à tous les opérateurs de la recherche publique en région (EPST, collectivités, structures d'aide aux entreprises,...). La poursuite de la démarche dynamique favorisant le retour financier vers les laboratoires et ceux qui les animent, se conjuguera avec le dialogue préparatoire aux contrats impliquant le(s) partenaire(s) dans l'esprit de l'optimisation des moyens qui seront mis en œuvre. L'activité du service de valorisation, portée par cette philosophie, se déclinera pour l'ensemble des missions de l'université en potentialisant la richesse apportée par toutes les disciplines présentes en son sein.

Le renforcement des liens et l'accroissement des actions avec les pôles de compétitivité, notamment, contribueront à (re)faire naître le réflexe de s'adresser à l'université pour sa place irremplaçable dans l'innovation (pédagogique, technologique, administrative,...).

Le calendrier budgétaire

Il est impératif que le budget de l'Université des Strasbourg soit exécutoire dès le 1^{er} janvier 2010.

Le débat d'orientation budgétaire proposé aux membres du conseil d'administration de l'université de Strasbourg se déroulera le 22 septembre 2009 et constituera la première étape du processus budgétaire, appelé à se poursuivre jusqu'au 15 décembre prochain, date de la réunion du CA consacrée à l'adoption du budget 2010.