

## Conseil d'administration du 30 juin 2022

### Lettre de cadrage budgétaire 2023

(Délibération)

**Il est demandé au conseil d'administration d'approuver la lettre d'orientations budgétaires communes et la lettre de cadrage budgétaire spécifique**

**Lettre d'orientations budgétaires communes**  
aux composantes et établissements-composantes de l'Université de Lille

L'Université de Lille et ses établissements-composantes partagent l'ambition d'assurer une formation et une recherche de haut niveau sur le territoire des Hauts-de-France, avec un objectif de rayonnement national et international. La pérennisation du label d'Initiative d'excellence, au printemps 2022, fournit une assise durable à cette dynamique, qui vient couronner plusieurs années de transformation du site lillois.

En tant qu'université de recherche intensive et à responsabilité sociale, l'Université de Lille vise prioritairement à assurer l'adéquation de ses recherches avec les besoins sociétaux et les priorités régionales et d'intervenir en appui de son territoire.

Afin de répondre aux enjeux de prospective financière, de mutualisation des moyens et de développement des ressources propres, les établissements-composantes ont décidé de mettre en place un cadre stratégique et budgétaire commun, conformément aux statuts de l'Université de Lille. Ce cadre vise à définir les priorités politiques dans lesquelles s'inscrit le budget de chaque établissement-composante.

Ces orientations budgétaires sont le résultat des discussions tenues par les établissements-composantes en Comité de direction, dans le cadre de la préparation des travaux d'élaboration du prochain budget initial 2023.

## 1. UN CADRAGE STRATEGIQUE COMMUN

Le débat d'orientations budgétaires pour 2023 s'inscrit dans un double contexte spécifique :

- Le budget pour l'année 2023 constituera le véritable premier budget initial commun à l'Université et à ses établissements-composantes depuis l'entrée en vigueur de l'EPE au 1<sup>er</sup> janvier 2022 ;
- Le contexte exogène de cette élaboration est très particulier, avec la reprise au niveau national d'une inflation sans équivalent depuis 1985 et une forte hausse des dépenses énergétiques, pesant sévèrement sur le budget de tous les établissements publics. France Universités a estimé en mai que la hausse des prix de l'énergie pourrait représenter un surcoût de 60 et 80 M€ dès 2022 pour les universités comparativement à 2021 et plaidé pour un ajustement budgétaire de soutien aux établissements à l'occasion de la prochaine loi de finances. Tout porte à croire que la situation ne devrait pas revenir à la normale en 2023.

Dans ce contexte, l'Université et ses établissements-composantes ont convenu de plusieurs axes stratégiques communs, qui serviront de base à l'établissement du budget de chaque établissement.

Cette ambition commune repose sur un triple objectif d'excellence académique, sociale et environnementale pour l'Université de Lille.

Cette ambition se décline de la manière suivante :

1. Faire de la formation un enjeu central, au cœur des transitions du territoire : développer une offre de formation cohérente et adaptée au territoire, qui s'articulera notamment autour de la réussite en premier cycle, l'innovation pédagogique et l'attractivité du cycle master-doctorat (en particulier à travers le projet GRAEL).

2. Incarner une excellence sociale, ce qui suppose
  - le développement **des actions de vie étudiante et d'accompagnement des étudiants, autour d'un schéma directeur commun** : ce développement doit passer par une politique sociale et un niveau élevé de services aux étudiants, par de grands événements partagés entre composantes et établissements-composantes et par une collaboration autour de la CVEC et de la vie associative.
  - **l'accompagnement social des personnels dans l'évolution institutionnelle de l'Université et l'encouragement d'un sentiment d'appartenance** : les principes communs de travail autour en particulier de la formation continue et de la qualité du cadre de travail seront débattus dans la conférence sociale nouvellement créée au sein de l'EPE.
  
3. Être une université de référence en matière de transitions, et ce à travers
  - **le développement d'une politique scientifique ambitieuse et différenciée de l'EPE** : un accent fort sera mis, en articulation avec l'offre de formation, sur la diffusion des savoirs de l'Université de Lille et leur valorisation, le renforcement de l'expertise en ingénierie de projets, notamment européens, et la poursuite des synergies dans les activités partenariales.
  - **la mise en œuvre d'une stratégie internationale attractive au niveau de l'EPE pour faire s'épanouir les talents et les attirer** : cela passera par le déploiement de projets phares, visant à renforcer l'accueil de talents internationaux, le rayonnement de l'Université (WILL), l'intégration à une Alliance européenne et la mise en place de services de haut niveau, par le biais d'une Maison internationale élargie.

La ventilation des crédits d'Initiative d'Excellence veillera à appuyer cette stratégie commune, en complément du soutien aux Labex et des projets de l'Initiative d'excellence déjà en cours.

Le plan d'action en cours d'élaboration de l'Initiative d'excellence de l'établissement est envisagé sur 3 actions transversales :

- Incarner une université en appui de son territoire ;
- **Créer un sentiment d'appartenance et un sens collectif** ;
- Accompagner la montée en compétences en interne.

## 2. LA CONSTRUCTION PROGRESSIVE D'UNE TRAJECTOIRE FINANCIERE COMMUNE

La construction d'une trajectoire financière commune repose

- sur l'élaboration d'un budget combiné de l'Université de Lille
- sur l'adoption de conventions **d'objectifs et de moyens 2023-2025** avec chaque établissement-composante et composante, pour définir le cadre de fonctionnement administratif et financier

Cette trajectoire financière commune suppose pour l'exercice 2023 :

- L'adoption d'indicateurs-clefs communs, **arrêtés conjointement et consolidés à l'échelle de l'Université et de ses établissements-composantes en termes d'étudiants, de personnels, de formations, de productions recherche, de patrimoine etc.** ;
- **La mise en place d'un dispositif de tarification forfaitaire type « abonnement EPE » pour la plupart des services mis en commun dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens 2023-2025, sauf exceptions (ressources documentaires) ;**
- **La définition progressive d'une politique d'achat commune.**

Le pilotage de cette stratégie **financière commune** doit aussi pouvoir progressivement s'appuyer sur :

- Une programmation budgétaire coordonnée et un dialogue de gestion structuré, appuyés par des outils partagés de projection prévisionnelle ;
- La mobilisation des moyens budgétaires et financiers, une stratégie concertée de développement **des ressources propres et des mises en commun d'expertises** ;
- Une stratégie immobilière propre articulant la stratégie des établissements-composantes dans ce domaine et permettant de programmer de manière soutenable son développement immobilier.

La lettre de cadrage budgétaire 2023 définit les orientations financières et budgétaires principales de l'établissement Université de Lille, dans le respect de la lettre d'orientations budgétaires communes des composantes et établissements composantes de l'EPE. Cette lettre de cadrage tient compte de l'analyse d'un contexte économique difficile mettant en exergue différents points de vigilance, retracé dans le budget rectificatif n°1 de l'exercice 2022 et des hypothèses projetées en dépenses et en recettes pour l'année 2023, présentées dans les orientations budgétaires soumises au conseil d'administration du 30 juin 2022.

Le budget initial vise à doter l'établissement des moyens tant financiers qu'humains lui permettant d'atteindre ses objectifs pour l'année à venir. L'élaboration collective du budget doit être l'occasion d'un diagnostic partagé, afin de permettre à chaque composante et à la direction de mener une réflexion interne et de prioriser les actions à mener.

La lettre de cadrage 2023 fixe nos choix pluriannuels de stratégie et de trajectoire organisationnelle, tout en tenant compte des contraintes liées au contexte financier difficile que nous devons gérer. Le fonctionnement de l'Université est construit autour de missions prioritaires que sont la formation de premier cycle, l'excellence sociale comme facteur d'adhésion et l'ambition d'une université de référence sur les questions de transition. Le budget, inscrit dans une pluriannualité, valorise des missions prioritaires et intègre l'initiative d'excellence. Il se décline à l'appui de conventions d'objectifs et de moyens, avec chaque établissement-composante, composante, direction et service.

Pour 2023, l'Université de Lille arrête les orientations financières communes suivantes pour ses structures :

- La maîtrise des dépenses de masse salariale ;
- La définition d'un ensemble d'actions permettant de contenir autant que possible l'impact du contexte inflationniste sur les dépenses courantes (hors fluides et crédits d'initiative d'excellence) ;
- La maîtrise des engagements pluriannuels et de leur impact sur la trésorerie et le fonds de roulement.

## I. LES EMPLOIS ET LA MASSE SALARIALE

Le pilotage de la campagne d'emplois constitue une phase importante du processus d'élaboration budgétaire. Temps fort de réflexion et de dialogue, cette phase doit permettre d'aboutir à une mise en synergie de la stratégie d'emploi des structures avec la politique RH de l'établissement.

En préalable, il apparaît nécessaire de préciser les éléments suivants :

- Les entrées de titulaires ne s'effectuent pas seulement par la voie du concours mais aussi par des recrutements spécifiques (BOE<sup>1</sup>, PACTE<sup>2</sup>), des mobilités entrantes ainsi que par des retours de sorties dites « provisoires » (retours de détachement ou réintégration suite à disponibilité...).
- Les sorties ne sont pas uniquement constituées des retraites mais également d'autres sorties définitives (mutation, réussite concours extérieurs, décès...) et de sorties provisoires (départ en détachement ou en disponibilité...). NB : un concours n'apporte pas nécessairement un nouveau

<sup>1</sup> BOE : bénéficiaire de l'obligation d'emploi

<sup>2</sup> PACTE : parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale et d'État

personnel titulaire car il peut constituer une voie de promotion ; il permet par ailleurs d'offrir des possibilités de titularisation pour les personnels contractuels.

- La majorité des nominations de lauréats s'effectue au 1<sup>er</sup> septembre à l'exception des personnels ITRF et de la filière Bibliothèque de catégorie A dont la date de prise de fonction est en décembre, et de certains recrutements au fil de l'eau d'enseignants-chercheurs.

L'année 2023 étant induite par les décisions passées<sup>3</sup>, les marges de manœuvre restantes sont donc limitées et concentrées à court terme sur le niveau de volumétrie à ouvrir aux concours (les entrées à l'automne), les flux prévisionnels entrées-sorties et les niveaux de remplacement à autoriser, les échéances de contrats intervenant d'ici fin 2022 et courant 2023 ainsi que le niveau de volumétrie à autoriser pour les remplacements.

## 1. Le cadrage proposé pour la campagne d'emplois 2023-2024

- Enseignants chercheurs et enseignants : remplacement d'un pour un, soit une ouverture de 100 % des concours. Cette mesure s'accompagnera de l'amorçage d'un rééquilibrage pluriannuel entre les composantes sur plusieurs années en fonction des départs.
- Biatss : remplacement d'un départ sur besoins permanents sur deux hors BOE (y compris les entrées hors concours) et maintien de 20 postes BOE respectant ainsi les termes de la convention signée fin 2021 avec le FIPHFP<sup>4</sup>. Cette mesure nécessite de répartir l'objectif de non remplacement des postes Biatss sur besoins permanents entre l'ensemble des structures de l'Université et de définir les missions prioritaires. Les métiers en tension et la continuité de charges dans les composantes, les directions et les services seront pris en compte.

Catégorie d'emplois	Nombre de postes ATRIA <sup>5</sup>
Enseignants chercheurs	80
Enseignants	11
PUPH et MCUPH	19
Biatss	54
Total	164
Incidence estimée sur le flux de titulaires (personnes physiques)	- 45

Comparativement à un scénario qui aurait consisté à remplacer tous les départs de titulaires Biatss, ce cadrage permet une économie estimée à - 847 000 € sur 2023, et à - 2 008 000 € en année pleine.

Ces économies ne permettent pas néanmoins de couvrir l'évolution mécanique de la masse salariale : avec ce cadrage, la masse salariale non financée progresserait en 2023 de 4 453 000 €, et en cumul sur 2 ans de 6 492 000 €.

## 2. Les préconisations 2023

Ce cadrage implique les actions suivantes :

- La définition par chaque composante, direction et service de leurs priorités dans le cadre d'un projet de service, à discuter en dialogue budgétaire, de leur projection en termes de GPEEC<sup>6</sup> et d'évolution d'organigramme, formalisés dans des conventions internes d'objectifs et de moyens. L'objectif est de tendre vers une organisation administrative adaptée à nos priorités stratégiques, compatible avec la charge effective de l'activité et respectueuse de la qualité de vie au travail mais également de la soutenabilité de la trajectoire financière globale de l'établissement.

<sup>3</sup> Cf Orientations budgétaires 2023

<sup>4</sup> FIPHFP : fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

<sup>5</sup> ATRIA : site de saisie des volumes de postes offerts au recrutement des personnels

<sup>6</sup> GPEEC : gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

- Une réflexion dès 2023 sur **la soutenabilité de l'offre de formation et son ajustement** avant la **nouvelle accréditation (référentiels, heures complémentaires, vacances ...)** avec en priorité la consolidation du pilotage des heures complémentaires.
- Une **révision des référentiels d'équivalence horaire et de leur volumétrie**, une gestion par enveloppes des vacances administratives et des contrats étudiants. Combinées à la révision de **l'offre de formation autour notamment des enjeux du premier cycle, en cohérence avec l'AAP ExcellencES**, ces mesures doivent permettre aussi **d'infléchir la trajectoire financière**.
- **L'ouverture d'un dialogue social** autour des différentes mesures **d'accompagnement** traitera des questions de politique indemnitaire (dont les dispositifs de suppléance), de **l'action sociale** en tenant compte des **difficultés de pouvoir d'achat**.
- Dans le cadre de la gestion budgétaire annuelle des dépenses de personnel, le déploiement **d'outils de suivi et de régulation** par la direction générale déléguée aux relations humaines.
- Le renforcement de l'accompagnement par l'Etat dans le cadre de la compensation du GVT et d'une politique de rééquilibrage au niveau national.

## II. LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT

La lettre de cadrage 2023 s'inscrit dans un contexte financier difficile et contraint du fait des facteurs suivants : un établissement principal déficitaire (compte financier 2021 et budget rectificatif n°1 2022), même si les indicateurs comptables sont au-delà des seuils prudentiels (fonds de roulement, trésorerie) ; un choc énergétique et inflationniste<sup>7</sup> ; une masse salariale en tension.

### 1. Les préconisations 2023 pour le fonctionnement courant

- La prise en charge par **les crédits d'initiative d'excellence** de l'ambition d'être une Université de référence pour les transitions (formation et innovation pédagogique, vie universitaire et sentiment d'appartenance, internationalisation ...).
- La mise en place du **principe d'exécution budgétaire dynamique**, afin de piloter la réalisation des **crédits en tenant compte du titrage et de la réalisation effective des recettes sur l'exercice, avec en complément un pilotage infra-annuel régulier de suivi**.
- Le maintien du **niveau des dépenses d'entretien, de réparation et de maintenance** afin de conserver et améliorer le cadre de vie et **d'étude malgré le vieillissement du patrimoine**.
- La diminution à hauteur de **3 M€** des dépenses courantes sur lesquelles **il est possible d'agir afin de préserver l'équilibre financier en 2023**, dans la continuité des nouveaux modes de travail et pratiques développés pendant la crise sanitaire. Les efforts collectifs devront ainsi porter globalement sur les postes de dépenses suivants :

Nature de dépense	2019	2020	2021	Projection 2023	Economie projetée en 2023/2019	
Voyages et déplacements	1 567 891 €	362 499 €	493 496 €	970 000 €	- 630 000 €	- 39 %
Missions	2 604 920 €	1 108 127 €	802 913 €	1 200 000 €	- 1 400 000 €	- 54 %
Réceptions	1 597 456 €	486 154 €	671 961 €	600 000 €	- 1 000 000 €	- 62 %
Total	<b>5 770 267 €</b>	<b>1 956 780 €</b>	<b>1 968 370 €</b>	<b>2 770 000 €</b>	<b>- 3 030 000 €</b>	<b>- 52 %</b>

*NB : une attention particulière devra être prêtée aux frais de réception, compte tenu de la hausse des prix alimentaires<sup>8</sup>.*

- La réduction des consommations au quotidien de carburant et de papier **compte tenu d'une alerte sur la pénurie de papier due à l'augmentation du prix du pétrole avec la guerre en Ukraine, de la flambée du prix des transports diminuant ou mettant fin aux importations chinoises.**

<sup>7</sup> Sur un an, selon l'estimation provisoire réalisée fin mai par l'Insee, les prix à la consommation augmenteraient de 5,2 % en mai 2022, après + 4,8 % le mois précédent. Cette hausse de l'inflation serait due à une accélération des prix de l'énergie, des services, de l'alimentation et des produits manufacturés.

<sup>8</sup> Les prix à la consommation de l'alimentation augmenteraient selon les estimations provisoires de l'Insee de 4,2 % en mai 2022 contre + 3,8 % en avril

- L'adoption d'une démarche de **simplification des procédures et d'élaboration d'une politique d'achat public** qui favorise l'économie d'échelle et valorise un achat social et durable.
- La mise en place d'un **plan d'action** « sobriété énergétique », avec en corollaire la mesure des économies générées, le développement de tableaux de bord et d'indicateurs de gestion dans ce domaine spécifique, l'identification **des stratégies pour mieux maîtriser l'impact des coûts de l'énergie** ainsi que la sensibilisation des personnels et des étudiants à la transition écologique.

## 2. Les préconisations 2023 pour l'investissement

- La poursuite prioritaire de **l'engagement financier de l'Université** dans le plan de relance de l'Etat, les grands projets immobiliers qui bénéficient de ressources dédiées.
- La mise **en œuvre** des nouveaux projets CPER 2021-2027 (recherche, immobilier).
- Le **soutien et l'accompagnement** des composantes, unités de recherche, directions et services **via les projets d'investissement d'ores et déjà inscrits au PPI<sup>9</sup>** et dans la limite des enveloppes dévolues aux campus.
- Le maintien des engagements sur le gros entretien et renouvellement (GER) comme annoncé dans le SPSI<sup>10</sup>.
- Une évaluation systématique en coûts complets **de toute nouvelle opération d'investissement** intégrant les dépenses de premier équipement, de fonctionnement ou de maintenance futurs, les risques de dépassement dans le contexte haussier actuel, **et l'identification des co-financeurs potentiels**, avant transmission à la gouvernance pour arbitrage.

## 3. Le budget de la Recherche

Le budget de la recherche pour l'année 2023 est marqué par le choix de réitérer un soutien significatif à la dotation de base des structures de recherche (unités, plateformes, structures fédératives, écoles graduées). Ce budget tient compte des effets de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) à savoir un complément de dotation aux unités de recherche et une dotation au démarrage pour les enseignants chercheurs nouvellement recrutés.

Au sein de ce budget, le poste de politique scientifique permet de soutenir des orientations stratégiques de **l'établissement ou des activités de rayonnement des unités de recherche** comme les appels à soutien suivants : internationalisation de la recherche, thèses labellisées, collection d'excellence, APC, manifestations scientifiques, aide à l'édition et traduction etc. Le soutien à la politique de valorisation permet d'accompagner la feuille de route science ouverte (recherche participative, médiation scientifique), la politique de soutien à l'édition de revues ou le soutien à l'innovation (appel à soutien de prématuration, aide à la création d'entreprises innovantes)

Le cadrage 2023 prévoit ainsi le **maintien de l'enveloppe dédiée à la recherche** hors nouvelle augmentation liée aux mesures de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR). **Les crédits d'Initiative d'excellence viendront abonder des projets interdisciplinaires à travers notamment le développement des hubs.**

## III. LES RECETTES

Au sein des recettes de l'Université, la subvention pour charges de service public constitue l'élément principal à hauteur de 80 %. Compte tenu des incertitudes liées au dialogue stratégique et de gestion 2022, il est préconisé d'agir sur les ressources propres. *NB : pour les droits d'inscription, l'Université ne dispose pas de marge de manœuvre à effectifs constants, compte tenu du gel des droits d'inscription pour l'année universitaire 2022-2023, décidé par le Gouvernement en mars 2022.*

### Les ressources propres

<sup>9</sup> Plan pluriannuel d'investissement (cf. tableaux 9 et 10 joints aux documents budgétaires)

<sup>10</sup> SPSI : schéma pluriannuel de stratégie immobilière



Les composantes, directions et services sont incités à rechercher autant que possible des sources de recettes nouvelles. En complément de ces mesures **d'optimisation**, **l'agence comptable et la direction générale** déléguée aux affaires financières ont lancé en 2022 un travail sur les titrages en matière de recettes et **sur l'apurement du compte d'attente**. Depuis la création de l'université de Lille, une réserve des commissaires aux comptes porte sur le niveau élevé des recettes à classer, sommes encaissées mais non rapprochées de titres de recettes émis. Ces montants très significatifs (13.5M€ constatés au total en 2021) impactent directement le niveau des recettes budgétaires, ainsi que le niveau des produits de fonctionnement et d'investissement.

Les préconisations 2023 portent en particulier sur une optimisation des ressources propres dans les domaines suivants :

- Formation continue et apprentissage : augmenter les recettes de 10 % par rapport aux prévisions 2022. En corollaire, travailler collectivement avec Formasup sur un meilleur suivi des recettes **d'apprentissage, des difficultés ayant été constatées dans la gestion financière des contrats d'apprentissage**
- **Taxe d'apprentissage** : augmenter les recettes de 10 % par rapport aux prévisions 2022.
- Assurer une juste tarification des prestations (formation continue, prestations de recherche, location immobilière, **d'équipements sportifs...**).
- Mener un travail spécifique sur la valorisation du patrimoine immobilier par la vente de foncier disponible et travailler à la **rationalisation de l'immobilier tout en conservant du foncier constructible** afin de pouvoir réaliser les opérations immobilières qui en découleront.
- Réponses ciblées à des appels à projets nationaux et internationaux en adéquation avec la **stratégie de l'établissement**