

**Conseil d'administration
du mardi 28 mai 2024**

Délibération n° 16/2024

DÉBAT D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE

Membres en exercice : 36

Membres présents : 20

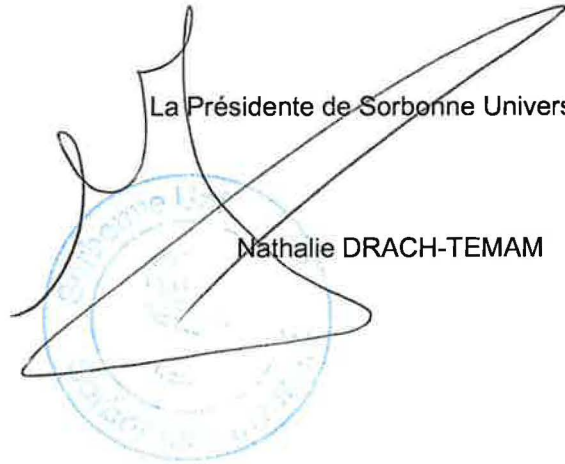
Membres représentés : 13

- Vu le code de l'éducation, notamment ses articles R719-64 à R719-72 ;

**A L'ISSUE DU DÉBAT, LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
APPROUVENT PAR 25 VOIX POUR ET 8 VOIX CONTRE (33 VOTANTS)
LES PRIORITÉS ET ORIENTATIONS DU DÉBAT D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE
TEL QUE PRÉSENTÉ EN ANNEXE ;**

La Présidente de Sorbonne Université

Nathalie DRACH-TEMAM



Conseil d'administration du 28 mai 2024

Débat d'orientation budgétaire

Lettre d'orientation budgétaire

Dans ses statuts, Sorbonne Université est identifiée comme un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, régi par le code de l'éducation et dotée d'une personnalité juridique et de l'autonomie scientifique et pédagogique ainsi que de l'autonomie administrative et financière. Elle se distingue en cela des grands établissements publics expérimentaux qui se sont créés cette dernière décennie.

SU est en capacité de mener un projet stratégique commun et cohérent soutenu par une unique politique de ressources humaines et un unique budget. C'est un atout indéniable pour une université pluridisciplinaire de rang mondial, qui permet de financer nos priorités au cœur des disciplines, ainsi que des grands projets de recherche, de formation et d'infrastructure, et d'être solidaire.

Le code de l'éducation précise les modalités de préparation et de vote du budget (articles R719-64 à 72). La lettre d'orientation budgétaire est la première étape de l'élaboration du budget 2025. Cet acte politique permet de formaliser les axes stratégiques et les choix budgétaires et financiers que Sorbonne Université a retenus comme prioritaires dans un contexte de stabilité des ressources. Ce document permet de fixer les orientations générales et les principes d'actions suivant lesquels le budget sera élaboré par l'ensemble des parties prenantes. À ce titre, il constitue l'un des principaux outils de pilotage pour les instances de gouvernance de l'université. Il est complété de deux annexes relatives à des aspects techniques de la révision des effectifs et au calendrier budgétaire.

Le débat d'orientation budgétaire s'inscrit dans un dialogue stratégique et de gestion privilégiant la pluriannualité, le soutien aux missions prioritaires de l'établissement et l'intégration raisonnée des ressources des programmes d'investissement d'avenir (PIA, France 2030). L'élaboration du budget initial 2025 qui sera voté par les instances en fin d'année vise à doter l'université des moyens, humains et financiers, lui permettant d'atteindre ses objectifs pour l'année à venir, mais au-delà d'inscrire sa trajectoire budgétaire dans le cadre du nouveau projet d'établissement, en cours d'élaboration. Le pilotage de la campagne d'emplois et les dialogues budgétaires menés par la gouvernance avec les composantes participent pleinement au processus d'élaboration budgétaire qui vise à articuler la stratégie d'emploi des composantes avec la politique RH de l'université.

1. Un contexte contraint

Le contexte national dans lequel s'inscrit la préparation du budget 2025 reste marqué par :

- les effets de la crise sur le marché de l'énergie et des matières premières occasionnant des surcoûts sur les dépenses incompressibles et obligatoires (fluides, travaux, entretien, consommables) ;
- des incertitudes sur l'accompagnement financier de la politique gouvernementale au titre de la subvention pour charges de service public qui s'ajoutent à la non compensation financière allouée à l'évolution des dépenses automatiques de masse salariale (GVT, avancement des agents) ;
- la compensation partielle des nouvelles mesures d'évolution du point d'indice, la non compensation de la hausse de la prise en charge de l'employeur au transport collectif et de la prime télétravail qui concerne désormais presque 2 000 agents; l'ensemble des mesures restant à la charge intégrale de l'université.

L'impact financier de ces mesures en année pleine est de l'ordre de 12 M€. Pour simplifier la procédure d'élaboration budgétaire, depuis 2023 un budget rectificatif unique est proposé au vote du CA afin de permettre un suivi plus efficace et pertinent de l'exécution des différentes structures.

Les mesures mises en œuvre au niveau de l'université, dans le cadre du mandat de la gouvernance actuelle, ont conduit à un résultat financier positif en 2023 qui a permis de dégager des marges de manœuvre et de préserver le fonds de roulement. Ce contexte favorable a permis la poursuite et la consolidation d'un ambitieux programme d'investissements (56,3 M€), voté par le CA. Toutefois, ce résultat favorable est à nuancer puisque sans les produits exceptionnels (43,8 M€) liés aux ventes immobilières, le boni de liquidation de la fondation de coopération scientifique et l'avance du COMP, l'université aurait connu un premier exercice avec un résultat comptable déficitaire (-4,4 M€).

2. Un soutien réaffirmé aux missions principales et aux projets structurants

L'année 2025 sera marquée par la mise en œuvre du nouveau projet d'établissement 2025-2029, et de celui de l'Alliance Sorbonne Université et le budget 2025 devra permettre de répondre aux enjeux stratégiques de l'université tout en assurant la réalisation des missions de service public de Sorbonne Université.

Le nouveau projet d'établissement, qui doit être finalisé à l'automne 2024, sera articulé autour de quatre nouveaux axes qui viendront prolonger les actions inscrites dans les axes stratégiques du précédent projet :

- cultiver nos forces et affirmer notre singularité en matière de recherche, d'innovation et de formation pour accompagner les transitions ;
- agir dans la société en s'appuyant sur nos forces et nos interactions locales, nationales et internationales ;
- faire communauté, soutenir la qualité de vie au travail et sur les campus ;
- piloter l'université et développer son autonomie dans l'accomplissement de ses missions de formation et de recherche, en réaffirmant les prérogatives aux composantes.

L'année 2025 verra la poursuite du déploiement d'actions engagées durant le précédent projet grâce aux financements Idex et PIA et verra le lancement de nouveaux projets labellisés par le comité de membres de l'Alliance dans le cadre de la nouvelle feuille de route stratégique pluri annuelle 2025-2029. L'élaboration de ce projet fait actuellement l'objet d'un travail de co-construction avec l'ensemble de la communauté (composantes, des directions et des services de l'université), ainsi qu'avec nos partenaires académiques. Plusieurs programmes structurants sont concernés :

- lauréat sur l'appel à projets Excellences ANR-22-EXEX-004 (2023-2032, doté de 30,7 M€) - le projet Sound vise à développer la capacité stratégique de notre établissement à conduire et programmer ses activités de recherche et de formation, afin de renforcer sa contribution collective aux défis de trois grandes transitions : sociétés, langues et cultures en mutation ; approche globale de la santé ; ressources pour une planète durable ;
- lauréat sur l'appel à projet Accélération des Stratégies de Développement des Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche : le projet Goal@SU ANR-22-ASDR-0024 (2023-2030, doté de 4 M€) vise à accroître les ressources pour professionnaliser les équipes d'appui pour le montage de projets en formation continue ;
- lauréat de l'appel pôle universitaire d'innovation (PUI) : le projet (2024-2027, doté de 9 M€) vise à structurer un écosystème d'innovation intégré autour de trois axes :
 - renforcer son efficacité opérationnelle, grâce à une meilleure lisibilité et une mise en cohésion des outils d'accompagnement à l'innovation ;
 - consolider le flux de projets innovants, grâce notamment au recrutement de personnels experts exclusivement dédiés au développement des collaborations et du transfert ;
 - développer des interfaces accrues avec la société, notamment grâce à la Cité de l'innovation Sorbonne Université, dont l'ambition est d'incarner le site de référence des relations partenariales entre la recherche et le monde socio-économique.

Certains projets structurants initiés dans le précédent mandat se poursuivront en 2025 et notamment : les actions du programme SFRI ANR-20-SFRI-0010 « structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence » (doté de 2020-2029, doté de 23 M€), coordonné par le Collège des Licences et Master, visent à renforcer systématiquement l'adossement des formations à la recherche. L'appel à projets IDeES (« intégration et développement des Idex et des Isite ») dont SU est lauréate ANR-20-IDES-0010 (2020-2029, doté de 15 M€), vise à accompagner la transformation de l'université, en renforçant son attractivité internationale et le développement de son activité partenariale.

a. Formation

En relation avec le prochain projet d'établissement, Sorbonne Université a conçu sa nouvelle stratégie de formation autour d'une offre de formation tout au long de la vie claire, innovante et interdisciplinaire adossée à la recherche et ouverte sur la société, en contribuant à la réussite des étudiants, en soutenant une recherche de rang mondial au cœur des disciplines et interdisciplinaire, en partenariat avec les organismes, et en améliorant la vie étudiante au quotidien dans le cadre de la mise en œuvre de la contribution de vie étudiante et de campus (CEVEC), dans une université qui se veut la plus inclusive possible.

La formation viendra aussi participer au développement des ressources propres des composantes de l'université,

en s'appuyant sur le développement de la formation continue qui doit diversifier son offre et franchir un cap. SU a été lauréat du projet de l'ASDES – Goal @SU - qui doit contribuer à développer notre activité de formation continue et en apprentissage pour répondre aux enjeux socio-économiques de la formation tout au long de la vie. Les instituts et initiatives de l'Alliance sont appelés à développer et à accroître leur participation dans les actions de formation initiale et continue.

Comme les années précédentes, la part récurrente de la dotation aux départements de formation sera maintenue et ouverte à 100% en début d'année.

Ces orientations conduiront à des changements organisationnels, initiés avec un travail sur la détermination d'un modèle d'allocation de moyens et une analyse de la soutenabilité du modèle de formation, dans une vision pluri-annuelle de l'allocation des moyens en formation.

b. Recherche

Le nouveau projet d'établissement poursuivra l'accompagnement de la recherche avec le souci d'une structuration cohérente des activités, permettant de renforcer la visibilité nationale et internationale. La part récurrente de la dotation aux unités de recherches sera maintenue et ouverte à 100% en début d'année. Les critères appliqués seront quasiment identiques au contrat précédent, basés sur les effectifs, la nature théorique ou expérimentale de l'unité, le nombre de tutelles, avec des ajustements au cas par cas aux besoins spécifiques des unités. Les structures de recherche sont encouragées à participer activement et avec discernement aux appels à projets internes, nationaux, ainsi qu'aux appels France 2030, tels que les PEPR (programmes et équipements prioritaires de recherche). La participation aux projets européens reste une priorité forte de l'université qui s'engage à renforcer les effectifs des cellules d'accompagnement (DRV et DR&I) des chercheurs vers les financements européens, avec la volonté de SU de développer une politique de site concertée avec les organismes tutelles.

En 2025, il s'agira de poursuivre les actions engagées en formation et en recherche dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) sur la poursuite d'objectifs stratégiques partagés par le ministère et l'université qui concernent :

- la mobilisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en faveur de formations préparant les étudiants à exercer des métiers d'avenir, en tension, en évolution ou présentant un risque de disparition (discipline rare) ;
- le bien-être et la réussite des étudiants : santé, diversité, inclusion, accompagnements à la réussite ;
- le développement de la recherche et de l'innovation au meilleur niveau européen et international ;
- la mobilisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en faveur de la transition écologique et le développement soutenable dans l'ensemble de ses dimensions ;
- l'optimisation de la gestion et du pilotage de l'établissement ;
- l'amélioration de la gestion et du pilotage de l'établissement, notamment en matière de gestion des compétences, avec la volonté de maîtriser et d'anticiper les évolutions RH.

Le COMP, soutenu par des financements Idex, flèche des fonds spécifiques pluriannuels pour soutenir des actions particulières des structures de recherche et de formation, et des services, et notamment :

- le recrutement de 13 postes de maîtres de conférence dans des disciplines rares ou émergentes, et de 5 postes de maîtres de conférence pour le renforcement disciplinaire ;
- le recrutement de 5 post-doctorants labellisés Sceau d'Excellence dans les demandes de bourses Marie-Curie du programme Horizon Europe ;
- le développement des contrats d'apprentissage et d'alternance au sein des services et des structures ;
- la création de 2 chaires de professeur senior (3 créées en 2024) ;
- le fonds du programme Plateformes qui est mobilisé en priorité pour co-financer des opérations d'investissement pour le fonctionnement des plateformes de recherche ;
- la poursuite du programme de dotation d'équipement informatique aux enseignants-chercheurs, et La prolongation et l'extension de l'opération « *Welcome Pack* » numérique destinée à financer l'équipement numérique des étudiants boursiers échelons 4 à 7.

Pour accompagner le début de carrière des nouveaux MCF recrutés à SU, l'attribution d'une décharge de 64 h pendant 3 ans et d'une enveloppe de 10 k€, financée par la LPR, sera poursuivie. Cette action est complétée par l'organisation de formations ciblées à leur intention. En outre, depuis 2023, les enseignants-chercheurs en situation de handicap (RQTH) peuvent bénéficier d'une décharge de service annuelle de 64 h.

Le pourcentage de prélèvement SU pour la participation aux frais de gestion et aux coûts de structure, sur les contrats de recherche et sur les programmes France 2030 et Idex sera relevé, en cohérence avec la chronique budgétaire de la LPR (le préciput ANR employeur hébergeur passe ainsi de 19 % en 2020 à 32,5 % en 2024). Cette décision d'augmenter l'abondement financier aux établissements gestionnaires et hébergeurs de projets de recherche permettra de renforcer la qualité de l'environnement de travail offert aux unités de recherche et à optimiser les fonctions supports en réponse directe et efficace aux besoins de ces structures lauréates.

c. Relations internationales et partenariats

Le développement des partenariats stratégiques et internationaux est un axe transversal fort de SU, en étroite cohérence avec les missions de l'université en formation et recherche.

A l'initiative de la gouvernance actuelle, la stratégie internationale a fortement évolué et une démarche de soutiens à des partenariats ciblés, peu nombreux mais stratégiques, permet de définir des objectifs prioritaires et de soutenir des actions ciblées. L'identification d'établissements à l'international en tant que partenaires stratégiques est un enjeu essentiel dans le développement de projets structurants et innovants et de formation couplée à la recherche.

Le développement de la mobilité internationale, entrante et sortante, est également au cœur de ces partenariats stratégiques, dont l'alliance européenne 4EU+. Les dispositifs habituels (Erasmus, aide à la mobilité internationale MESR, aide de la Région Ile de France) seront à nouveau sollicités et devront être complétés, et l'engagement de l'université sera maintenu. Par ailleurs, les fonds Idex permettront de finaliser la mise en place d'une cellule d'accueil international (« *Welcome Desk* ») et renforcer l'attractivité internationale afin de développer le vivier d'étudiants et de scientifiques qui rejoint nos structures. Par ailleurs, toutes les formes de financement de la mobilité, y compris celles peu exploitées jusqu'à présent, comme les financements bilatéraux entre pays sont actuellement recensées par la Direction des Affaires Internationales et Européennes (DAIE) qui a été renforcée pour assurer une veille exhaustive sur toutes les opportunités possibles. De plus, nous travaillons actuellement à réviser nos critères afin d'amplifier les possibilités d'aides de mobilités. Il est en effet indispensable d'avoir une vision globale des financements de la mobilité, quelles que soient leurs sources, afin de renforcer nos possibilités d'actions et de pouvoir garantir un engagement pluriannuel.

d. Développement durable

Depuis 2022, SU s'inscrit dans une démarche développement durable et responsabilité (DD/RS) sociétale ambitieuse et multiple, avec la mise en place d'un schéma directeur DD/RS. A ce titre, l'établissement a obtenu des financements qui ont conduit à sa labellisation et vont permettre développer la formation des enseignants et des étudiants aux enjeux de la transition écologique pour un développement soutenable. En parallèle, les efforts seront poursuivis pour réduire la consommation électrique avec l'installation de compteurs dans les différents sites, et renforcer le tri sélectif. Sorbonne Université a réalisé en 2023 son 2ème Bilan Carbone et les résultats de cet audit vont permettre de lancer un plan d'action étendu sur les volets de la consommation énergétique, des déplacements, des achats, de l'immobilier, de la production de déchets et du numérique. En parallèle, l'établissement a conduit un vaste audit énergétique sur un échantillonnage de 15 bâtiments, soit 24% de son parc immobilier. Les résultats analysés courant 2024 vont permettre de programmer des opérations de réhabilitation énergétiques des bâtiments.

La politique de sensibilisation et d'information des personnels et étudiants se poursuivra avec des actions spécifiques et des événements sur les différents campus. La mobilité est responsable de la majorité des émissions de gaz à effet de serre de SU et à ce titre représente un axe majeur pour diminuer notre empreinte carbone. Le plan de mobilité durable élaboré en 2024 intègre en particulier le développement d'infrastructures (abris vélos, bornes de recharge, campus DD), l'encouragement financier pour le report modal vers des modes de transport moins carbonés, l'usage du télétravail et de la visio-conférence.

Il conviendra de continuer à faire vivre sur les différents sites le plan de sobriété adopté à SU et d'exercer une vigilance accrue dans le domaine de la consommation énergétique, en raison de l'augmentation du coût des fluides. Des actions de communications et de sensibilisation seront poursuivies auprès de l'ensemble des personnels sur les écogestes.

e. Mesures RH et engagements

Le programme porté par la gouvernance a inscrit plusieurs priorités à son agenda :

- soutenir et développer le plan de formation des personnels ;
- poursuivre la mise en œuvre de mesures de reconnaissance et de promotions des personnels

- enseignants-chercheurs et Biatss, en activant l'ensemble des dispositifs existants ;
- proposer le recrutement de contractuels Biatss pour une durée de 3 ans dès que les ressources le permettent ;
- favoriser la titularisation et la CDIisation des personnels Biatss contractuels ;
- poursuivre l'augmentation du nombre de CRCT, et notamment ceux fléchés à l'international sur les partenariats stratégiques ;
- poursuivre le recrutement de MCF par anticipation de départs définitifs à venir (« postes COMP ») ;
- favoriser le recrutement de personnels en situation de handicap et poursuivre la trajectoire fixée dans le schéma directeur handicap établi en 2024 avec notamment le recrutement de plusieurs emplois de MCF ouverts aux candidats RQTH ;
- développer le recrutement en alternance et en apprentissage dans les services et les structures de soutien à la recherche et à la formation ;
- permettre le recrutement de personnels Biatss senior (plus de 55 ans) dans les structures de soutien à la recherche et à la formation ;
- réviser le régime indemnitaire des Biatss, titulaires et contractuels, avec la mise en place d'un complément indemnitaire annuel (CIA) ;
- finaliser la cartographie des métiers et des compétences afin de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dynamique ;
- développer l'analyse stratégique et le pilotage RH pour répondre aux enjeux d'anticipation et de développement des parcours professionnels.

f. Plan d'investissements immobiliers

Malgré un contexte contraint de hausse des coûts des matériaux et de révision des prix des services et des fournitures, les engagements en matière immobilière déjà validés seront honorés. Le plan pluriannuel d'investissements immobiliers permet de sanctuariser des engagements pluriannuels (co)financés notamment par le fonds de roulement et de proposer des engagements nouveaux, sous réserve de cofinancement associé. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière sera révisé en 2024 avec une programmation associée qui devra être prudente du fait de ce contexte global et des incertitudes liées à la trajectoire budgétaire de l'établissement.

Comme en 2024, une enveloppe d'intervention (dépenses non encore réparties) commune sera mise en place pour faire face aux prévisions et aléas liés à l'inflation. Elle permettra de répondre aux besoins qui surviendraient en cours d'exercice, sans établir de budget rectificatif. De manière similaire, sur la ligne « investissement » du budget, une enveloppe d'intervention sera positionnée pour permettre la réalisation de travaux simples et faire face à la hausse du coût de ces travaux, en cohérence avec les priorités sur les opérations à mener.

L'université finance la rénovation énergétique et la réhabilitation de plusieurs bâtiments, sur ses fonds propres et grâce à des cofinancements (CPER, aides régionales), et réalise d'indispensables mises en sécurité incendie, sûreté et accessibilité sur ses campus.

3. Les grandes orientations du budget 2025

La construction du budget de SU repose prioritairement sur une estimation précise et sincère des recettes attendues, notamment de celles qui viendront soutenir le niveau de la trésorerie sur l'exercice. Les dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissement de l'exercice doivent être estimées en tenant compte des engagements pluriannuels pris lors des exercices antérieurs, en veillant à préserver l'objectif de soutenabilité budgétaire et le cadre de la maîtrise des moyens.

La maîtrise du budget de l'université repose prioritairement sur les conditions suivantes :

- améliorer et raffiner le pilotage budgétaire au niveau de chaque structure afin de réduire les écarts entre la construction (prévision) budgétaire et l'exécution ;
- exercer une vigilance continue sur les dépenses courantes, les coûts d'exploitation et les charges de fonctionnement ;
- poursuivre les efforts en vue d'accroître les ressources propres (globalisées et fléchées), en développant notamment la formation continue, avec une attention spécifique sur la tarification des prestations (formation continue, prestations de recherche, etc.).

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité de l'action entreprise par la gouvernance pour asseoir une meilleure budgétisation pluriannuelle des opérations contractuelles et immobilières. L'université est garante de l'usage des moyens récurrents annuels qui doivent servir au mieux ses missions régaliennes et doivent être maîtrisés.

Les enveloppes allouées aux structures doivent s'inscrire dans un cadre de maîtrise des dépenses.

Pour la campagne d'emplois 2025 (RE 2025), le prélèvement sur la masse salariale totale et dégagée par les départs est maintenu, pour permettre de dégager des marges de manœuvre. Ce prélèvement sert à :

- financer le GVT solde (glissement, vieillesse, technicité) qui n'est pas pris en charge par le MESR et qui ne sera pas à l'équilibre avant plusieurs années ;
- prendre en charge les mesures non financées intégralement par l'Etat (prime télétravail, revalorisation indiciaire, augmentation du point d'indice, etc) ;
- soutenir la stratégie de l'université par le déploiement de nouvelles mesures RH comme les primes.

La préparation budgétaire sera conduite selon un calendrier classique (annexé à la lettre d'orientation), validé par l'ensemble des directions concernées, avec un dialogue partagé autour des missions (recherche, formation, fonctions supports et services) :

- la campagne d'emplois 2025 et le budget initial 2025 seront présentés au vote du conseil d'administration du 10 décembre 2024, à l'issue des dialogues budgétaires et du dialogue stratégique qui se tiendra mi-octobre ;
- durant les dialogues budgétaires, un retour sur la prévision du budget 2024 et sur la prévision et l'exécution budgétaire 2023 sera présenté. Le budget des différentes structures et niveaux devra s'inscrire dans les axes stratégiques du projet de l'université ;
- dans le contexte de l'élaboration du nouveau projet d'établissement, qui sera finalisé à l'automne, les maquettes et les dialogues budgétaires des structures de recherche et de formation seront maintenus autour des missions principales (recherche, formation, fonctions supports et services), avec le souci d'inscrire les actions de recherche dans la stratégie de l'université. Les objectifs et les actions inscrits dans les axes stratégiques du nouveau projet seront communiqués dès leur validation par la gouvernance et seront intégrés dans les dialogues et la conférence budgétaire.