

Orientations budgétaires 2023

Première étape de l'élaboration du budget 2023, le débat d'orientation budgétaire a pour objectif de traduire en termes financiers les axes stratégiques de l'Université de Lorraine. Il s'attache en premier lieu à analyser les lignes de force du financement de l'enseignement supérieur et la recherche par l'État, la subvention pour charge de service public représentant 80% de nos produits encaissables de l'année 2022.

Ce débat d'orientation budgétaire se déroule dans un contexte international marqué par la guerre en Ukraine qui n'est pas sans conséquence au niveau des économies nationales. Le contexte politique français résultant des récentes élections (présidentielle et législatives) est particulier et il subsiste un niveau d'incertitude significatif concernant les orientations politiques nationales pour les prochaines années. Le contexte économique est quant à lui source d'inquiétudes, notamment pour le budget 2023. Ainsi, l'établissement va devoir relever des défis immédiats comme l'augmentation très significative du coût de l'énergie, et plus globalement la reprise de l'inflation avec des répercussions sur les salaires (SMIC, revalorisation du point d'indice).

Si l'accélération de la mise en place de la loi de programmation pour la recherche doit bénéficier à l'activité et l'attractivité de l'établissement, les contraintes antérieures pesant sur le financement du Glissement Vieillesse Technicité (GVT) restent prégnantes compte-tenu de l'augmentation du nombre d'étudiants ces dernières années. De plus, le financement d'une nouvelle politique d'investissements dans l'ESR à travers « France 2030 », ainsi que la nécessaire rénovation de notre parc immobilier pour répondre aux enjeux de la transition écologique font partie des enjeux importants des années à venir.

La question des moyens des établissements d'enseignement supérieur sera un dossier majeur pour la nouvelle ministre, dans un contexte de hausse démographique, et alors que la dépense moyenne par étudiant baisse chaque année de 0,8% depuis 2010. Lors d'une audition au Sénat, le 28 avril dernier, l'ancienne présidente de l'université de Paris Saclay indiquait que « la décision politique essentielle et urgente est de mettre en place une loi de programmation de l'enseignement supérieur » qui permettrait de « renforcer la capacité des établissements à anticiper les nouveaux métiers, à apporter à la jeunesse les connaissances et compétences nécessaires à une insertion à bac+3, bac+5 et bac+8, et à développer aussi la formation tout au long de la vie, clés pour accompagner l'innovation ». Le rapport d'information de la mission d'information¹ « Excellence de la recherche/innovation, pénurie de champions industriels : cherchez l'erreur française », mentionne « quatre prérequis indispensables à l'efficacité d'une politique d'innovation au service de notre avenir industriel », à savoir :

- Investir dans l'éducation et la recherche,
- Réindustrialiser par l'innovation,
- Renforcer la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat,
- Mettre en place une véritable stratégie de l'innovation.

Ce rapport met également en avant les enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche actuels et à venir : « Les investissements dans la recherche fondamentale sont essentiels car ils déterminent notre capacité à anticiper les ruptures technologiques de demain. Par ailleurs, une recherche fondamentale de haut niveau requiert d'investir en amont dans l'enseignement supérieur et la formation, en particulier dans les disciplines technologiques et scientifiques. Une revalorisation massive des rémunérations à la fois des enseignants et des chercheurs ainsi qu'une loi de programmation de l'enseignement supérieur sont indispensables pour relever le niveau des enseignements, susciter des vocations d'ingénieurs, de scientifiques ainsi qu'attirer et conserver les talents sur notre territoire. »

¹ Rapport sur <http://www.senat.fr/rap/r21-655/r21-6551.pdf> et synthèse sur <http://www.senat.fr/rap/r21-655/r21-655-syn.pdf>

A. Soutien de l'État à l'enseignement supérieur et la recherche

1. Le contexte général de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche est marqué par un **ensemble de réformes** : Loi de programmation pour la recherche (LPR), poursuite de la mise en place de la loi Orientation et Réussite des Etudiants, déploiement de la stratégie d'attractivité de l'enseignement supérieur français, réforme de la formation professionnelle, réforme des études de santé ...

En 2022, le budget de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (4^{ème} budget de l'État) était affiché comme une priorité du gouvernement et présenté en augmentation de près de 700 M€ et, ce, sans tenir compte des financements issus du Plan de relance ou du Programme d'investissements d'avenir (PIA). Plus des deux tiers de cette augmentation sont dus à la loi de programmation pour la recherche.

2. Dans les années à venir, la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) aura une incidence non négligeable sur les recettes et les dépenses de l'établissement. Une partie des mesures vise à améliorer l'attractivité des carrières de la recherche et propose des augmentations des rémunérations des agents, notamment via les régimes indemnitaires, ainsi qu'un accroissement des possibilités d'avancement. Ces revalorisations concernent l'ensemble des agents, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels, sous statut de droit public ou de droit privé.

C'est aussi le déploiement des chaires de professeurs junior (CPJ) qui va s'effectuer ces prochains mois. La campagne de recrutement des sept CPJ 2021 est en train de s'achever. La campagne de recrutement de la seconde vague de 2022, pour laquelle l'université a obtenu trois CPJ, débutera prochainement.

Les mesures « RH » permettront également de poursuivre les actions engagées en 2021 en faveur des étudiants qui s'engagent dans une thèse, à savoir d'augmenter progressivement le nombre de thèses financées par l'État (+20 % à l'horizon 2023) et le montant minimal réglementaire de la rémunération (+30 % à l'horizon 2023) des doctorants.

3. Il faudra ajouter à ces moyens nouveaux en dotation l'évolution en parallèle des moyens qu'il est possible d'espérer du fait de l'augmentation importante des crédits alloués par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et l'évolution de son modèle économique avec une meilleure prise en compte des frais d'environnement. La LPR prévoit une augmentation des financements de projets de recherche attribués par l'ANR. Cette augmentation de moyens rendra possible l'objectif d'un taux de succès de 30% aux appels à projets gérés par l'ANR (notamment sur l'appel à projets générique). De plus, le taux des overheads (frais de gestion et préciput actuel) doit doubler (cible de 40%) pour renforcer le financement des établissements et des laboratoires. Ainsi, le préciput a évolué dès 2021 pour passer de 19% à 25% en 2021 et 26,5% en 2022. En 2022, la part hébergeur du préciput est passée de 13% (11% en 2021) à 13,5%, la part gestionnaire (frais d'environnement forfaitisés dans les subventions) est passée de 10% (8% en 2021) à 10,5% et la part laboratoire (part dédiée aux laboratoires dans les subventions) est passée de 2% minimum (introduite en 2021) à 2,5%. En 2023, le préciput sera abondé d'une part destinée aux sites, fixée à 2% minimum, calculée sur les projets financés des appels 2022. Concernant le montant des subventions ANR, la cible d'évolution de l'ANR est d'atteindre un taux de succès aux appels à projets de 30% en 2027, contre 17% en 2020. Ce taux a été porté à 22,7% sur l'appel à projets générique 2021 pour un objectif de 23% dans la LPR.

Enfin, le financement de la recherche partenariale sera renforcé avec le doublement à terme des Chaires industrielles et des LabComs d'ici 2027 et un montant dédié au programme Carnot plus que doublé.

4. Créés en 2010, les Programmes d'investissements d'avenir (PIA) ont pour objectifs de stimuler l'emploi, de renforcer la productivité et d'accroître la compétitivité des entreprises françaises, en favorisant l'investissement et l'innovation dans des secteurs prioritaires, générateurs de croissance. « France 2030 », lancé en 2021, poursuit les engagements des PIAs et est doté de 54 Md€, dont 20 Md€ issus du PIA 4.

Ce grand programme d'investissement de l'État couvre le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche dont plus de 12 Md€ sont confiés à l'ANR qui en assure la gestion et le suivi de la mise en œuvre. À ce titre,

l'agence prend en charge l'organisation de la sélection, le conventionnement, le financement, le suivi, les audits, l'évaluation et l'impact des projets et des actions des programmes dans le champ de l'ESR.

La gestion de « France 2030 » présente des spécificités, à savoir :

- Une évaluation réalisée par des jurys majoritairement internationaux,
- Des critères de sélection définis selon les priorités de France 2030,
- Une sélection finale relevant du Premier ministre,
- Des projets de formation, de recherche et d'équipements de grandes ampleurs, qui nécessitent des crédits alloués importants pouvant s'étaler sur plus de 10 ans.

L'université bénéficie aujourd'hui des financements du PIA notamment pour les projets LUE, ORION, SIRIUS, PLEIADES, AILES, ...

Dans « France 2030 », on peut également signaler l'appel à projet en cours dénommé « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ». L'objectif de cet appel est d'aider les établissements à accroître leurs ressources pour déployer des projets nouveaux portés par leurs personnels et leurs équipes grâce aux moyens supplémentaires ainsi obtenus. Ces projets doivent prioritairement s'attacher à développer la formation tout au long de la vie et/ou les projets européens. La capacité d'un établissement à développer et à diversifier ses sources de financement est donc devenue essentielle au développement de ses activités et de son rayonnement sur les scènes académiques nationales mais aussi européennes et internationales.

5. L'enseignement supérieur est également concerné par le plan « France relance », initié en 2020, qui vise à contrer la crise économique engendrée par la pandémie de Covid-19 avec un objectif de retrouver, dès 2022, le niveau d'activité d'avant crise. Ainsi, ce sont 6,5 milliards d'euros sur 3 ans qui sont destinés à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, dont 5,5 milliards d'euros au titre du PIA 4 (3,1 milliards d'euros sur le volet structurel et 2,4 milliards d'euros au titre des projets thématiques) et au moins 1 milliard d'euros pour des actions spécifiques au MESRI (dont un montant à déterminer dans une enveloppe globale de 4 milliards d'euros au titre de la rénovation thermique des bâtiments).

Le plan « France Relance » permet de renforcer les mesures prises par le MESRI permettant de financer les créations de places supplémentaires en licence ou de renforcer les capacités de financement de l'ANR.

Il prévoit également des mesures pour la préservation de l'emploi Recherche et Développement (R&D) en France. Ces mesures sont destinées à aider à préserver les capacités humaines de R&D des entreprises et à mettre à disposition des entreprises des jeunes diplômés et docteurs. L'université s'est ainsi vue dotée d'une enveloppe de 5,61 M€ pour 2021-2022 et le financement de 39 emplois.

Enfin, dans le cadre du plan « France relance » et du volet destiné à la rénovation énergétique des bâtiments publics de l'État et de ses opérateurs, l'université a été dotée d'une enveloppe de près de 22 M€ pour 29 opérations avec notamment la rénovation passive des bâtiments A1, A2 et GEII de l'IUT Henri Poincaré à Longwy, des ateliers et des bâtiments d'enseignement (départements GCCP, GMP, GCCD et GBAA) de l'IUT Nancy-Brabois, du bâtiment D (UFR SHS -Metz) sur le campus du Saulcy, ainsi que la rénovation énergétique du complexe sportif des Océanauts à Nancy. Ces investissements doivent à la fois permettre de soutenir le secteur de la construction en générant au niveau local de multiples chantiers bénéficiant à l'ensemble du tissu des entreprises du BTP, et de réduire l'empreinte énergétique des bâtiments publics en proposant une action rapide et significative sur les consommations énergétiques.

6. La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a réformé le système de formation professionnelle initiale (apprentissage) et continue ainsi que le fonctionnement de l'assurance chômage. Elle a redéfini les règles de fonctionnement du système de certification professionnelle avec pour objectif de faciliter la relation formation-emploi. Elle a rebattu les cartes de la professionnalisation des formations de l'enseignement supérieur, avec en particulier deux nouvelles logiques : l'une basée sur les blocs de compétences, l'autre sur la qualité des organismes de formation. France Compétences est désormais chargé de

la régulation de la formation professionnelle et assure des missions de péréquation financière. Il contribue au suivi et à l'évaluation de la qualité des actions de formation dispensées, à l'observation des coûts et des niveaux de prise en charge des formations (NPEC ou coût-contrat).

Sous l'effet de la libéralisation des créations de places en apprentissage à compter du 1^{er} janvier 2019 et de l'aide exceptionnelle aux employeurs mise en place à l'été 2020 dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution », le recours à l'apprentissage s'est fortement développé au niveau national : il a quasiment doublé entre 2019 et 2021. Ainsi, malgré l'effondrement des entrées en contrats de professionnalisation, près de 800 000 jeunes sont entrés en alternance en 2021.

Le financement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur a donc bénéficié d'un soutien important de l'État tant dans le soutien financier à France compétences, que par la mise en place des aides exceptionnelles de l'État à destination des employeurs pour l'embauche d'alternants jusqu'à la fin de l'année 2022 avec un objectif fixé à 1 million d'apprentis par an.

D'après le rapport de la Cour des comptes de juin 2022 sur la « formation en alternance²: une voie en plein essor, un financement à définir », le déficit de France Compétences est prévu à 3,2 Md€ en 2021, malgré une subvention exceptionnelle de 2,75 Md€, et il pourrait grimper à 5,9 Md€ dès cette année.

Aussi, le rapport de la Cour des comptes préconise « que la stratégie nationale de l'alternance veille à l'efficacité de la dépense publique en priorisant les situations où l'apprentissage apporte une réelle plus-value » et recommande « de redéfinir pour la rentrée 2022 les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage en :

- définissant les niveaux recommandés par France Compétences au plus près du coût de revient des diplômés ;
- imposant aux branches professionnelles de justifier tout écart à ce niveau ;
- modulant à la baisse les niveaux de prise en charge correspondant à la formation d'apprentis accueillis au sein d'établissements bénéficiant de financements publics, ... ».

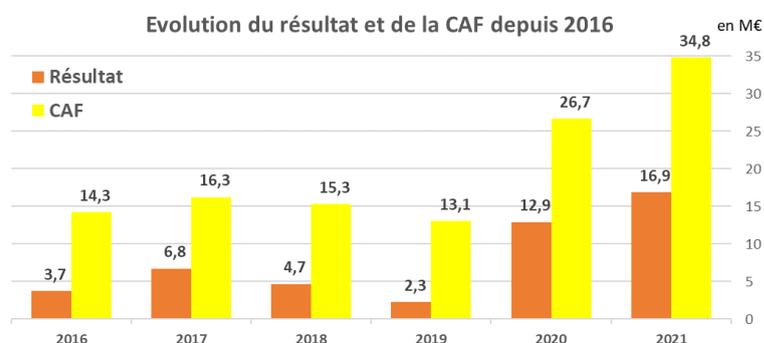
Le nouveau référentiel des niveaux de prise en charge pour la rentrée 2022 est à l'ordre du jour du prochain conseil d'administration de France Compétences le 30 juin. Ces éléments invitent à une vigilance particulière sur l'évolution du modèle économique des formations par apprentissage et sur la dynamique de ces ressources pour l'université.

B. La trajectoire financière de l'université de Lorraine

L'évolution des produits et des charges

7. La situation financière de l'université est saine comme en témoigne ses indicateurs financiers issus de son compte de résultat.

Au cours de ces deux dernières années, le **résultat et la capacité d'autofinancement³ ont fortement progressé pour s'établir respectivement à près de 17 M€ et 35 M€ en 2021**. L'augmentation du résultat est due à une croissance des recettes plus rapide que les dépenses sur ces deux dernières années (cf. graphique ci-contre).



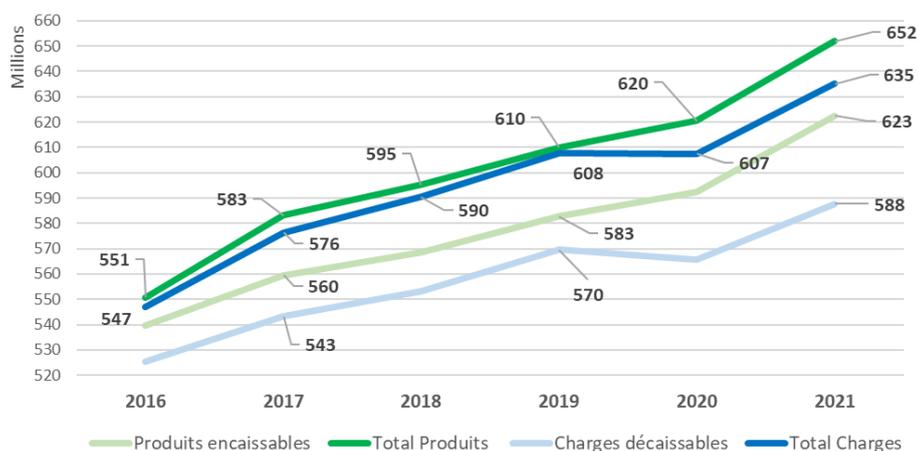
² Rapport disponible sur <https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-06/20220623-Formation-en-alternance.pdf>

³ Capacité d'autofinancement (CAF) : La CAF est l'agrégat financier qui fait le lien entre la section de fonctionnement et la section d'investissement. Elle correspond au résultat de fonctionnement de l'exercice corrigé des opérations d'ordre (opérations qui ne donnent pas lieu à des mouvements de trésorerie). Elle mesure la capacité de l'établissement à dégager, pour une période donnée, à partir de son activité normale, une ressource interne (une épargne volontaire) pour financer la croissance de l'activité, financer de nouveaux investissements ou rembourser des emprunts sans avoir recours aux ressources externes (subventions d'équipement).

Ces éléments sont complétés par un fonds de roulement de 178 M€ (y compris les opérations en PPP) et une trésorerie de 114,6 M€ au 31 décembre 2021.

Sur la période 2017-2019, les charges ont augmenté de manière plus rapide que les produits (+2,7% contre 2,3% en moyenne annuelle) ; l'effet s'est inversé à compter de 2019 (+2,2% contre 3,4%).

Evolution des charges et des produits depuis 2016



Ces deux dernières années ont été impactées par la crise sanitaire et les mesures économiques prises par l'État dans le cadre du Plan de relance. 2020 a été marquée par une stagnation des charges (-0,1%) presque compensée par l'augmentation constatée en 2021 (+4,5%).

8. Concernant les dépenses, la crise sanitaire a fortement impacté les dépenses de fonctionnement dites décaissables (88,5 M€ en 2021), avec un double effet de baisse en 2020 (-14,1%) et de hausse (rattrapage) en 2021 (+13,6%). Ainsi, le niveau de ces charges est légèrement décroissant sur la période (-1,2% en variation annuelle) alors qu'il était en croissance sur les années précédentes (+8% en croissance annuelle depuis 2016). Cette baisse était uniquement conjoncturelle et on constate une augmentation des dépenses de +23% sur le 6 premiers mois de 2022 par rapport à 2021 (+12% par rapport à 2019).

Les charges calculées issues de la CAF (les dotations aux amortissements, dépréciations et provisions évaluées à 47,3 M€ en 2021) sont en augmentation de près de 10% par an sur ces cinq dernières années. Cette hausse s'est accélérée depuis 2019 du fait d'une très forte augmentation des dotations aux provisions et aux dépréciations d'actifs circulants, résultant principalement de la crise sanitaire (près de 8 M€ en 2021 contre 2 M€ en moyenne entre 2016 et 2019). La croissance de la dotation aux amortissements est structurelle alors que celle résultant des provisions et dépréciations est ponctuelle et spécifique à l'exercice comptable 2021.

9. Les dépenses de personnels ont, quant à elles, été peu impactées par la pandémie Covid-19, même si les mesures prises par l'État de prolongation des thèses, contrats doctoraux et post-doctoraux impactés par la crise sanitaire, ainsi que le soutien à l'emploi de recherche et développement dans le cadre du plan France Relance mis en place suite de la crise économique, ont contribué à l'augmentation de ces dépenses. Ces dépenses connaissent une croissance annuelle de 1,8% depuis 2017, et une augmentation significative en 2021 (+2,4%), variation qui résulte essentiellement des mesures prises par l'État dans le cadre de la LPR (refonte indemnitaire des enseignants-chercheurs principalement en 2021).

La part liée à la rémunération des titulaires représente près de 80% des dépenses de personnel (397 M€) pour 67% des ETPT (4 615 emplois temps plein travaillé en 2021). Si ces dépenses sont en croissance annuelle de 1,4% depuis 2016, le nombre d'ETPT est en baisse annuelle de 0,5% sur la même période. Cette baisse est légèrement plus marquée chez les BIATSS (-0,6% par an) que pour les enseignants et enseignants-chercheurs (E/C) (-0,4% par an). En charges, le taux d'évolution annuelle est légèrement plus élevé pour les E/C et enseignants que parmi les personnels BIATSS titulaires que (respectivement de +1,5% et 1,2% par an).

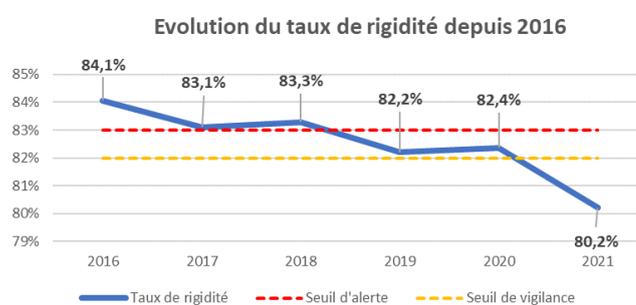
En 2021, les dépenses issues de la rémunération des non titulaires (89 M€) représentent 18% de la masse salariale. Depuis 2016, elles sont en croissance régulière de +4,8% par an. Ce taux est légèrement plus élevé parmi les personnels BIATSS que pour les enseignants et chercheurs contractuels (respectivement de +5% et +4,6% par an). En 2021, 50% des rémunérations des non titulaires relèvent du plafond « établissement », c'est-

à-dire qu'elles sont financées sur ressources propres. C'est dans cette catégorie d'emploi que l'évolution des dépenses est la plus marquée sur ces dernières années (+7,7% par an).

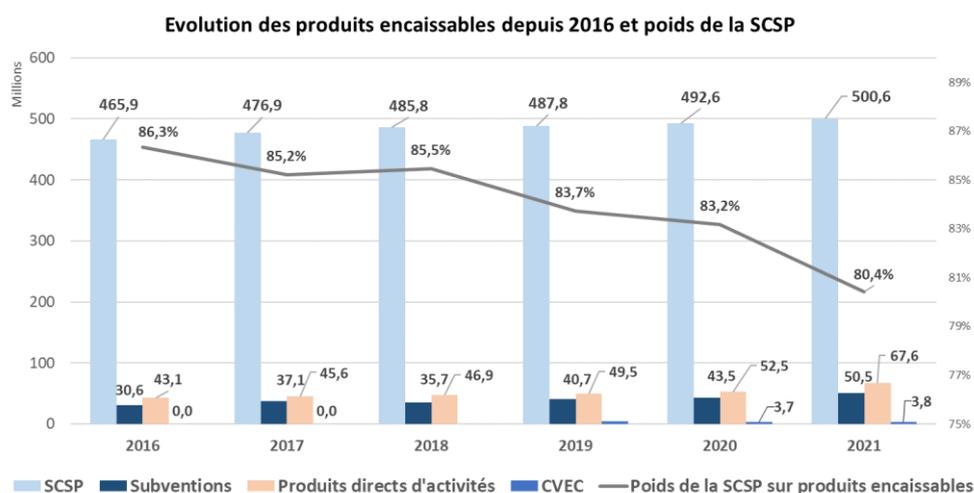
En valeur absolue, les dépenses des titulaires augmentent en moyenne de 5,4 M€ par an depuis 2016, alors que celles des non titulaires de 3,7 M€ dont 2,8 M€ pour celles relevant du plafond « établissement ». L'année 2021 est toutefois marquée par une plus forte évolution des dépenses de non titulaires sur plafond « état » due à une hausse des contractuels BIATSS (+6,4% en ETPT) compensant la baisse plus importante des titulaires (-2% en ETPT).

Concernant les heures complémentaires et les vacances d'enseignement, celles-ci sont en augmentation annuelle de 3% par an depuis 2016 pour 21,6 M€ de dépenses en 2021 (charges comprises). Les seules heures complémentaires sont en évolution de 6,1% par an alors que les vacances d'enseignement sont stables sur les 5 dernières années. À noter que les heures complémentaires ont augmenté de près de 1 M€ entre 2021 et 2020 du fait de la mesure exceptionnelle votée par l'établissement d'accompagnement du référentiel des E/C impactés par la crise sanitaire (+0,5 M€ par rapport à 2019).

Le ratio mesurant le poids des dépenses de personnel rapportées aux produits de fonctionnement encaissables est en baisse tendancielle depuis 2016 et se situe à 80,2% en 2021 mais reste toutefois proche du seuil d'alerte de 83%. Il convient de surveiller ce ratio de « rigidité » qui témoigne aussi des marges de manœuvre dont dispose l'établissement.



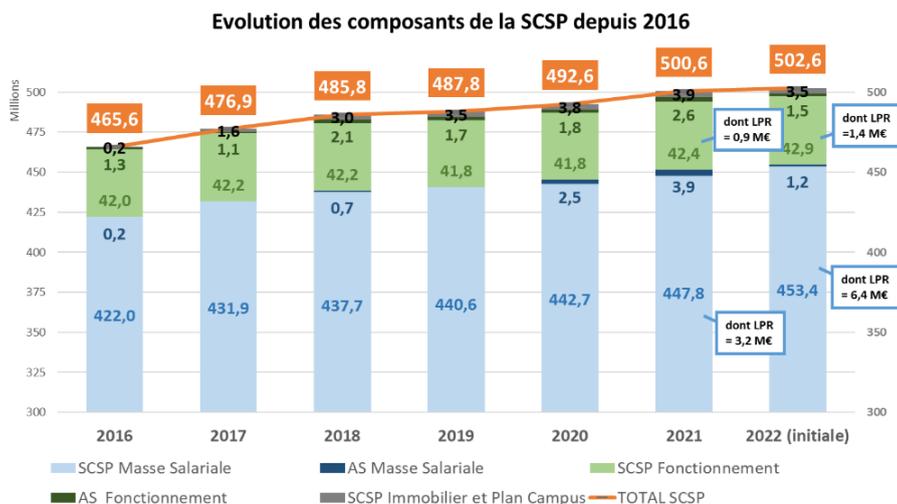
10. Concernant les recettes (produits), la dotation de l'État (ou Subvention pour Charges de Service Public – SCSP) constitue la principale recette de l'établissement. En 2021, elle représentait 80,4% des produits de fonctionnement encaissables constatés. Si en valeur absolue, elle augmente en moyenne de 1,5% en moyenne par an depuis 2016, sa part, dans les ressources de l'établissement, tend à légèrement diminuer au fil des années comme le montre le graphique ci-dessous.



Cette évolution tient essentiellement à la dynamique positive d'évolution (+65% depuis 2016) de l'activité de l'université qui favorise une augmentation des produits issus de l'activité directe et des subventions, dont +22% entre 2021 et 2020. Même si la dépendance des ressources de l'État tend à diminuer au fil des ans, **elle reste la composante majeure de la construction budgétaire.**

11. La notification définitive de la SCSP 2021 s'est élevée à 500,6 M€ (hors remboursement issu de la Loi TEPA), dont 6,5 M€ de financements fléchés pour des actions spécifiques (pas de récurrence dans le temps). Elle est en augmentation de 1,6 M€ par rapport à 2020. La notification initiale 2022 est de 502,6 M€ en augmentation de

près de 2 M€, et de 6 M€ hors actions spécifiques et immobilier (cf. graphique ci-dessous)

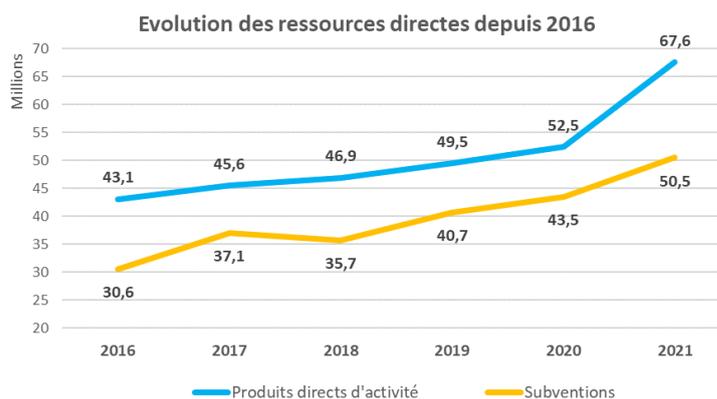


La dotation au titre de la LPR (actions spécifiques incluses) s'élève à 7,8 M€ en 2022 (+3,6 M€ par rapport à 2021) dont 5,2 M€ pour la mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire des enseignants-chercheurs, les mesures de revalorisations statutaires (mesure « deux SMIC ») et de repyramidage des enseignants-chercheurs. Les moyens aux laboratoires ont été augmentés de 10% en 2021 et 15% en 2022 par rapport à 2020, grâce aux crédits pour la « dotation au démarrage » et à ceux pour le fonctionnement des laboratoires, ce qui représente une dotation de fonctionnement de +1,4 M€.

12. Depuis plusieurs années, l'établissement s'engage pour obtenir des financements complémentaires. C'est le cas avec les grands projets structurants portés au niveau établissement (LUE, Orion, Sirius, Ailes, ...). C'est le cas aussi avec les ressources directes générées par les composantes de formation et les unités de recherche. L'acquisition de ces recettes supplémentaires doit permettre de contribuer, par le mécanisme des Frais de gestion et de service (FGSE) abondés par les « overheads » (part dédiée à ces FGSE dans les financements ANR ou européens) ou les marges sur les prestations, à financer les charges transversales supportées par l'établissement. C'est le sens donné à ce dispositif pensé pour garder des marges de manœuvre pour chaque porteur d'une initiative tout en contribuant au fonctionnement général de l'établissement. De ce point de vue, la pérennisation de LUE est un élément majeur pour la dynamique financière de l'établissement, en cela que le label IDEX-ISITE permet d'obtenir des financements sur projet réservés aux établissements labellisés, de même qu'il facilite globalement l'aboutissement de projets dans tous les secteurs d'activités de l'université.
13. Depuis 2016, les ressources directes, présentées ici hors CVEC (3,8 M€ en 2021), ont connu une croissance annuelle de 10% par an (cf. graphique ci-dessous).

L'augmentation des subventions est relativement linéaire sur la période d'observation (+10,6%). Cette augmentation est due au doublement des subventions provenant de l'ANR sur la période (dont l'ISITE-LUE et les autres financements du PIA) et de l'Union Européenne.

Concernant les produits issus de l'activité, ceux-ci progressent de 9,4% par an mais avec une croissance fortement marquée en 2021 de +29%, contre 5% sur la période 2016-2020, du fait de la croissance importante des recettes d'apprentissage. En 2021, elles s'élevaient à 19,2 M€ dont 60% étaient issus des contrats gérés par notre CFA (11,8 M€). L'évolution des produits de l'apprentissage est de 10,4 M€ par rapport à 2020, ce qui représente une augmentation de 86%.



Cette hausse est la conséquence de la réforme du financement des formations en alternance et des aides allouées aux entreprises dans le cadre du plan de relance. Le nombre d'apprentis est passé de 2 257 en 2019-20, à 2 835 en 2020-21 et à 3 431 en 2021-2022, dont plus de 1 800 par l'intermédiaire du CFA de l'université.

Le déploiement de la **stratégie d'attractivité du gouvernement français pour les étudiants internationaux** s'est traduit en 2021-2022 par la mise en place des droits d'inscription différenciés pour les étudiants extra-communautaires. Les ressources supplémentaires dégagées (2,5 M€ sur l'année universitaire) doivent permettre à l'établissement et ses composantes de formation, dans l'esprit de la stratégie nationale d'attractivité, d'améliorer significativement l'accueil et l'accompagnement de tous les étudiants étrangers. Il est cependant à noter qu'il y a une incertitude forte pour les mobilités étudiantes en raison de la crise sanitaire qui tend toujours à limiter les échanges entre les pays, notamment d'Asie. Compte-tenu de la décision du CA d'exonérer les étudiants néo-entrants en première année de master issus des pays extracommunautaires membres de l'organisation de la francophonie ou les plus défavorisés, et en tenant compte d'une baisse de 30% des effectifs concernés, aucune progression de ces recettes n'est attendue pour l'année 2022-2023.

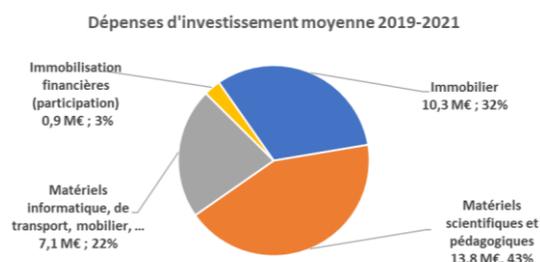
Enfin, les produits d'activités, et plus particulièrement les produits de gestion courante, ont été impactés de manière exceptionnelle en 2021. Au titre des faits marquants, on peut citer la créance contentieuse (2,4 M€) vis-à-vis d'Hydroption (titulaire défaillant dans le cadre du marché de l'Etat d'électricité), le traitement des reversements de la fondation NIT ($\approx 1,2$ M€) de 2020 qui ont été comptabilisés sur l'exercice 2021 ou les autres produits divers de gestion comprenant le versement d'arriérés sur des contrat de formation de plus de 4 ans (0,4 M€). Pour 2021, c'est près de 4 M€ de ressources directes qui présentent un caractère exceptionnel par rapport aux années précédentes.

14. La croissance des ressources directes est le résultat d'une politique volontariste de positionnement de l'Université de Lorraine parmi les 10 meilleures universités françaises qui vise à renforcer son attractivité. La mise en œuvre de la LPR doit également contribuer à augmenter la marge de manœuvre dont dispose l'établissement (augmentation des projets ANR financés notamment) ainsi que le positionnement sur des appels à projets et appels à manifestations d'intérêt des programmes issus de « France 2030 » (accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche par exemple).
15. L'exceptionnelle importance du résultat de l'exercice 2021 est aussi fortement lié à l'augmentation des produits issus de l'activité (apprentissage, DIEEC notamment). L'impact sur le résultat résulte de la non mobilisation sur le même exercice de ces ressources. Ainsi, une part des nouvelles ressources d'apprentissage (3,6 M€ en 2021) a été réorientée par les composantes vers du financement d'opération pluriannuelle d'investissement (travaux, équipements pédagogiques). Ces ressources n'ayant pas eu de contrepartie de dépenses sur l'exercice, elles ont alimenté le résultat et le fonds de roulement de l'établissement via la CAF. En contrepartie, elles ont été intégrées à la programmation pluriannuelle d'investissement de l'établissement. Ces ressources font désormais partie du fonds de roulement dits non mobilisable car leur affectation a été déterminé dans le cadre du vote des opérations pluriannuelles du budget rectificatif. Concernant les DIEEC (2,5 M€), ils sont venus intégralement alimentés le résultat et le fonds de roulement car leur programmation a été effectuée sur 2022 pour permettre aux entités de mettre en œuvre les actions ciblées selon les orientations données par le conseil d'administration.

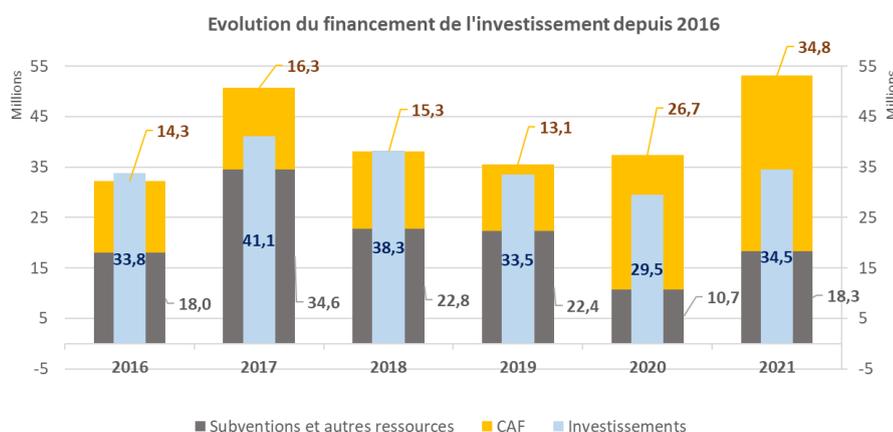
Le financement de l'investissement

16. Sur les 3 dernières années, 32 M€ par an en moyenne ont été consacrés à l'investissement.

Ce montant est en baisse par rapport à 2017 et 2018, années fortement marquées par les investissements Plan Campus. Sur ces 32 M€, l'établissement consacre 10,3 M€ à son programme immobilier (pour 21 M€ par an en 2017 et 2018) et 13,8 M€ à la modernisation et à l'acquisition de ses matériels scientifiques et pédagogiques (pour 10 M€ en 2017 et 2018) (cf. graphique ci-contre).



17. L'établissement finance son investissement principalement à partir de subventions affectées qu'il obtient auprès de ses principaux financeurs, à savoir l'État ou indirectement auprès d'un opérateur à qui il confie la gestion d'un programme d'investissement d'avenir, l'Union Européenne et les collectivités locales (Région et Métropoles notamment). Il finance également une part de son investissement par l'intermédiaire de sa capacité d'autofinancement (CAF) et de son fonds de roulement. Ainsi, au cours de ces quatre dernières années, un programme d'investissement destiné aux équipements scientifiques et pédagogiques a été mis en œuvre, ainsi qu'un financement complémentaire dédié au programme pluriannuel d'investissement immobilier (adaptations fonctionnelles, GER, améliorations énergétiques, mise en sécurité et accessibilité) a pu être engagé.
18. Depuis 2017, l'établissement n'a pas utilisé son fonds de roulement pour financer son investissement, contrairement aux prévisions faites lors de chaque budget initial. Cela est dû, d'une part, à une CAF qui a toujours été suffisante pour financer ces investissements et, d'autre part, à des programmes, notamment immobiliers, qui ont connu de nombreuses reprogrammations dans le temps. Le graphique ci-après traduit l'évolution du financement de l'investissement depuis 2016 et ses modalités de financement.



Ces données n'intègrent pas les dépenses et subventions d'investissement relatives aux 2 PPP, de 33,9 M€ pour MIM-LEM3 et de 51 M€ pour Brabois-Santé.

Sur la période 2016-2021, le montant moyen de l'investissement est de 35 M€ par an. Il devrait être en forte progression sur les trois ans à venir compte-tenu des programmes immobiliers (CPER et France Relance) en cours d'exécution. En rétrospective, cet investissement a été financé entre 50 et 67% selon les années par des subventions affectées.

En termes de financement, les années 2020 et 2021 sont anormales compte-tenu du niveau très élevé de la CAF qui aurait permis d'autofinancer quasi intégralement les dépenses d'investissement de 2020 (à 90%) et de 2021 (à 100%). Cela s'est donc traduit par un apport au fonds de roulement exceptionnel de près de 8 M€ en 2020 et 18,6 M€ en 2021 (hors impact des PPP). Si on neutralise l'effet des deux PPP sur le fonds de roulement, celui est en augmentation de près de 45 M€ depuis 2016.

À fin 2021, l'établissement disposait d'un fonds de roulement de 178 M€ (hors Fondation) incluant les engagements des PPP pour 73,4 M€, des restes à réaliser sur opérations pluriannuelles de 51,4 M€ et des provisions comptabilisées pour 15 M€.



Le fonds de roulement disponible s'élève ainsi à moins de 38,2 M€, ce qui le ramène à seulement 23 jours de charges décaissables (seuil d'alerte fixé à 15 jours).

C. Prospective 2023-2024

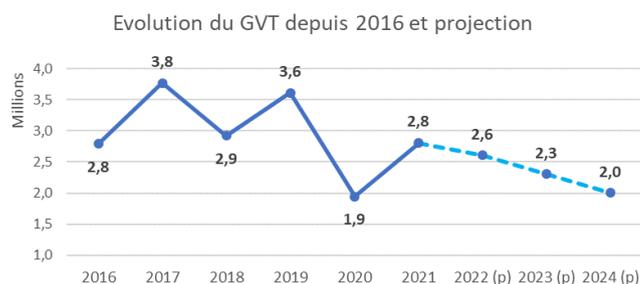
19. En préambule, il convient de souligner l'importance de la mise en place par l'État du Dialogue Stratégique et de Gestion (DSG) avec les établissements. Plusieurs de ses composants (accompagnement de la trajectoire financière et de masse salariale, financement d'ouvertures de places, projets stratégiques) ont une incidence sur les moyens dont disposera l'établissement, avec un degré élevé d'incertitude pour la construction de l'année budgétaire suivante. Si les moyens accordés dans ce cadre restent dans un volume relativement limité, la démarche signe la volonté de l'État de mieux contrôler les résultats obtenus par l'octroi de moyens pour servir ses politiques publiques. Dorénavant, le dialogue stratégique et de gestion vise à échanger non seulement sur l'allocation de moyens nouveaux, mais également sur l'ensemble des marges de manœuvre possibles, en lien avec le déploiement de la stratégie de formation, de recherche et de vie étudiante de l'établissement. Ainsi, les financements qui seront accordés au titre du DSG 2022 (non connus à fin juin) participeront à la fois à la maîtrise de la trajectoire financière et salariale mais aussi à la recherche d'une meilleure adéquation entre l'ensemble des ressources allouées et les activités de l'établissement.

Masse salariale : un soutien indispensable à l'emploi titulaire

20. La masse salariale va continuer à progresser en 2023 sous l'effet du dégel du point d'indice, des mesures de la LPR, du GVT, et de la croissance de recettes hors-SCSP (Apprentissage, subventions ANR et Horizon Europe).
21. Le dégel du point d'indice annoncé le 28 juin 2022 (+3.5%), à compter du 1^{er} juillet, représente une dépense supplémentaire pour l'établissement de près de 14 M€ en année pleine. Celle-ci sera prise en charge par l'État pour l'ensemble des personnels relevant du plafond d'emploi de l'État (plafond 1). Compte-tenu du règlement de gestion des contractuels, l'établissement devra supporter cette revalorisation indiciaire pour les personnels relevant du plafond Etablissement (plafond 2). Ce reste à charge est évalué à 700 k€ en année pleine et devra être absorbé par les ressources directes.
22. Les annonces gouvernementales contiennent également des mesures de revalorisation du début de carrière des personnels de catégorie B pour reconstituer les écarts par rapport la catégorie C. Le relèvement de l'indice minimum de traitement par rapport au SMIC a eu comme conséquence de placer au même niveau les premiers échelons des catégories B et C. Cette mesure n'a pas encore fait l'objet d'un chiffrage.
23. Le graphique-ci-dessous présente l'évolution passée du GVT et sa projection à trois ans.

Depuis 2016, le coût annuel moyen du GVT est de près de 3 M€, montant presque intégralement supporté par l'établissement (excepté le GVT 2018 qui a été compensé intégralement par l'État).

La part affectée au GVT des montants obtenus au titre de la trajectoire financière et salariale en 2020 et 2021, respectivement de 707 k€ et 500 k€, négociés dans le cadre des dialogues stratégiques de gestion, n'a pas été précisée à l'université. Une demande de 1,3 M€, soit 50% du coût prévisionnel a été faite pour 2022.



Le calcul du GVT prévisionnel a été réalisé en prenant en compte l'âge moyen de départ en retraite des agents (source RSU EC 66 ans, E 64 ans, BIATSS A 64 ans, BIATSS B 63 ans et BIATSS C 62 ans).

24. La trajectoire de la masse salariale s'appuie sur les éléments produits par la direction des ressources humaines comprenant l'augmentation du point d'indice et la prévision du GVT détaillée précédemment.

L'établissement participe actuellement à son financement à hauteur de 100%, l'obligeant à dégager des marges de manœuvres suffisantes en fonctionnement au détriment, entre autres, de l'alimentation de sa CAF, instrument principal de sa politique d'investissement. Pour préserver ses capacités, l'établissement a présenté une demande de soutien à l'État pour financer en partie cette dépense contrainte.

Notre programmation intègre cette enveloppe de soutien de seulement 500 k€ par an à partir de 2022, ainsi que 150 k€ destinée au financement temporaire d'une cellule « Usager-Fluide » dépendant de la direction du patrimoine.

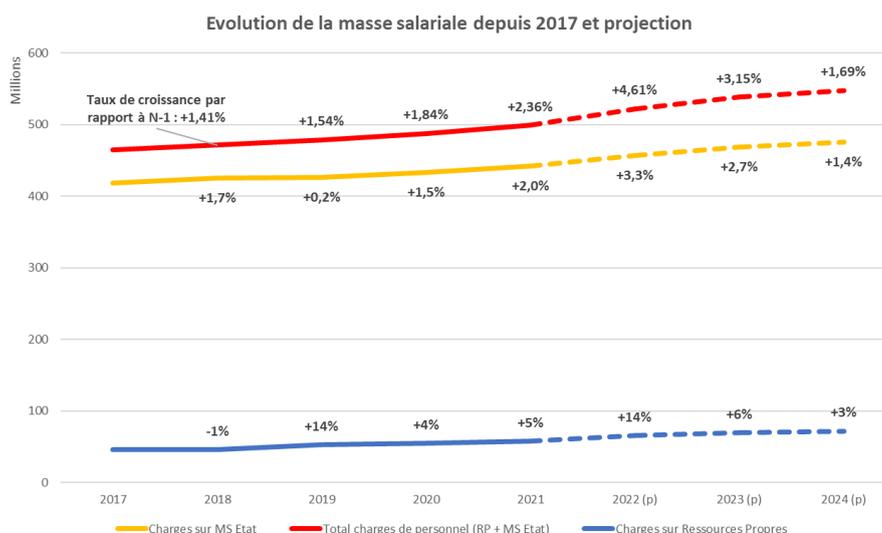
Enfin, la masse salariale sur ressources propres (57,3 M€ en 2021) progressent chaque année pour s'élever à

- 65,5 M€ en 2022, soit +14% par rapport à 2021
- 69,5 M€ en 2023, soit +6% par rapport à 2022
- 71,9 M€ en 2024, soit +3% par rapport à 2023

Ces variations s'expliquent par la programmation des opérations sur ressources propres dont notamment LUE, ORION et SIRIUS.

Il résulte des arbitrages RH et de la projection des dépenses financées sur ressources propres, la trajectoire suivante sur la masse salariale (cf. graphique ci-contre) :

- +4,61% entre 2021-2022
- +3,15% entre 2022-2023
- +1,69% entre 2023-2024



25. En raison de l'accroissement inédit des effectifs étudiants qui est constaté, et des excédents de résultats constatés en 2021 et 2020, **l'établissement suspend les mesures de financement du GVT pouvant se traduire globalement par une réduction des personnels titulaires en poste ou par une diminution de la charge d'enseignement.** Pour 2023 et 2024 une campagne dite « normale » est mise en œuvre dans la projection présentée.

Fonctionnement : Face à la crise de l'énergie et à l'inflation

26. Les dernières projections macro-économiques construites par la Banque de France (projections du 21 juin 2022) s'appuient sur un contexte international fortement dégradé (conflit armée entre la Russie et l'Ukraine) et une forte tension sur les prix des matières premières, alimentaires et énergie (et de leurs approvisionnements).

Ces deux chocs suivent une situation inédite sanitaire ayant entraîné la France dans une forte récession (-7,9% de PIB en 2020). Malgré un rebond 2021 post-covid (+6,8% de PIB en 2021), l'activité, selon ces projections, sera affectée en 2022 et 2023 par leurs conséquences économiques (inflation, baisse du pouvoir d'achat, méfiance des agents économiques).

Les incertitudes liées à la gestion internationale de la crise climatique sont également un facteur aggravant du contexte économique.

La croissance est projetée à +2,3% en 2022, à +1,2% en 2023 et à +1,7% en 2024.

Le Banque de France retient également deux scénarios d'inflation (indice IPCH) dont les approches ont servi à construire les éléments de projections financières de l'Université (2022-2023-2024) (hors énergie).

- Un scénario « probable » où l'inflation 2022 s'établirait à 5,6%, à 3,4% en 2023 et 2% en 2024.
- Un scénario « dégradé ou sévère » où l'inflation s'établirait à 6,1 % en 2022, 7% en 2023 et 0,7% en 2024. Un nouveau choc sur le prix des hydrocarbures (gaz et pétrole) expliquerait la quasi-totalité de la hausse de l'inflation.

27. À la lecture de ces éléments, les trois « effets Prix » principaux retenus pour effectuer les projections 2022-2023-2024 de l'Université de Lorraine sont :

- Effet prix du scénario « probable » Banque de France pour les dépenses hors Fluides
- Effet prix du scénario calculé par la Direction du Patrimoine Immobilier pour les dépenses de Fluides :
 - Électricité : +25,6% entre 2021-2022, +81% entre 2022-2023
 - Gaz : +15,6% entre 2021-2022, +77% entre 2022-2023
- Effet prix d'augmentation du prix moyen des carburants de 36% par an

Il est à noter que ce scénario « Prix » est établi alors que l'environnement national et international se trouve à un niveau élevé d'incertitude. Par ailleurs, il est à envisager que son impact sur l'exercice 2022 soit optimiste. En effet, l'université s'appuie sur un bloc de marché transversaux dont l'application des révisions de prix peut décaler l'effet sur les dépenses de fonctionnement en année n+1.

Ensuite, notre scénario n'intègre pas l'effet d'un bouclier (maintien de la baisse exceptionnelle de la taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité dite « TICFE » après le 31 mars 2023, relèvement du plafond de l'ARENH⁴) ou d'une dotation exceptionnelle que pourrait mettre en place l'État pour compenser l'impact de la hausse des fluides sur les finances des universités, ainsi que les mesures visant à réduire le recours aux énergies fossiles.

Les mesures d'économie qui seraient à l'initiative de l'établissement, telle que la réduction des températures de chauffage des locaux, n'ont pas été intégrés dans cette prévision. A ce titre, on peut rappeler la circulaire du 13 avril 2022 du Premier Ministre qui demandait « la stricte application de la réglementation existante en matière de chauffage des locaux, et retiendra notamment une consigne de chauffe à 19° pour les locaux à usage d'habitation, d'enseignement, de bureaux ou recevant du public » ainsi qu'« en matière de climatisation des locaux, qui ne peut être mise en marche que si la température des locaux dépasse 26° ».

Enfin, les effets du programme d'investissements et plus particulièrement des travaux réalisés au titre du programme « France Relance » ne sont pas introduits dans la projection 2024. Il est vraisemblable que l'effort porté sur les rénovations énergétiques de nos bâtiments appellera une réduction des charges de fonctionnement en fluides.

De manière générale, la trajectoire « dépenses » (hors dépenses pluriannuelles) influencée par l'effet Prix est insuffisamment corrigée des conséquences amenées par la mise en place d'actions significatives de réduction des coûts. Nous pouvons évoquer par exemple la politique de réduction de la production des déchets et d'augmentation de leur valorisation. À ce titre, la nouvelle stratégie de réduction des volumes des déchets résiduels sur l'agglomération de Nancy entraînerait une économie nette par an de 200 k€.

Plus directement, une projection solide est la traduction financière pluriannuelle de la stratégie politique, du projet de mandature.

Trajectoire d'investissement

Le programme pluriannuel d'investissement comprend notamment les investissements immobiliers et les investissements en équipements scientifiques, pédagogiques ou numériques.

28. Concernant l'immobilier, le programme intègre l'enveloppe des projets programmés, approuvés et budgétés (hors BR 2022) du PP2i (programme pluriannuel d'investissement immobilier) dont l'échéance pour l'essentiel est prévue en 2024 soit :
- 37,4 M€ en 2022
 - 32,3 M€ en 2023
 - 6,8 M€ en 2024

⁴ ARENH : Accès Régulé à l'Électricité Nucléaire Historique. Ce dispositif permet à tous les fournisseurs alternatifs de s'approvisionner en électricité auprès d'EDF dans des conditions fixées par les pouvoirs publics.

Il prévoit également un montant prévisionnel supplémentaire présenté par la direction du patrimoine immobilier d'un montant de 21 M€ pour l'année 2024, au titre d'un PP2i à réviser.

Ce complément intègre des projets identifiés au titre du volet Grand Projet Immobilier mais non approuvé par les instances (rénovation du bâtiment GMP de l'IUT de Metz, rénovation du bâtiment ISGMP du campus Saulcy, construction d'un magasin central, restructuration du site de la Bouzule, ...)

Par ailleurs, l'enveloppe dédiée au GER (gros entretien renouvellement) est fixée à 5,7 M€ en 2023 et 4,1 M€ en 2024 (compris dans le PP2i).

Dans le cadre des projections, il est indispensable de proposer une programmation d'investissement au-delà de 2023. En effet il n'est pas envisageable de présenter une quasi extinction des dépenses d'investissement à partir de 2024.

L'enveloppe réservée à l'immobilier est donc calibrée pour la période 2022-2024 à 97 M€. Cette trajectoire reste à préciser afin de sécuriser l'impact sur l'utilisation du fonds de roulement. Les priorités à définir dans le cadre du projet de mandat permettront de conforter ces prévisions, au-delà de 2024, nécessité impérative pour projeter le long terme et d'estimer la capacité résiduelle d'investissement de l'établissement.

29. Concernant les équipements scientifiques, techniques et pédagogiques, l'effort en dépenses depuis 3 ans est constant. Près de 14 M€ d'investissement sont réalisés conformément aux orientations de l'établissement dans l'objectif de renforcer l'excellence et la modernisation de ses plateformes technologiques. La trajectoire proposée accentue cette capacité en intégrant le redéploiement des crédits d'apprentissage, 13 M€ en 2022, 18,2 M€ en 2023, 18,8 M€ en 2024.

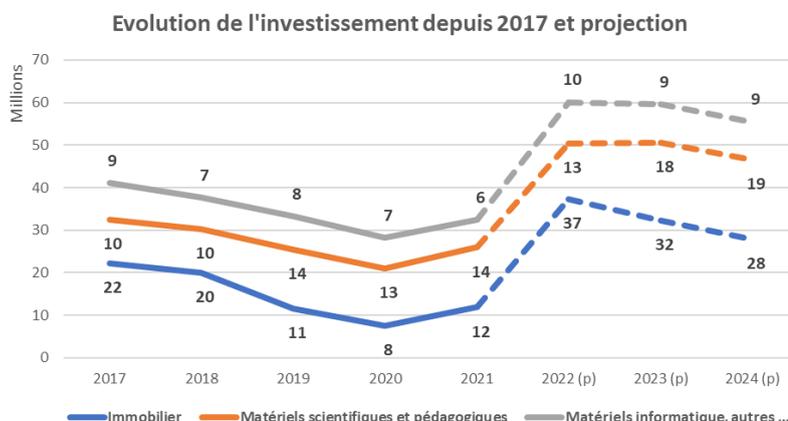
Ainsi, il est anticipé un redéploiement d'une partie des crédits d'apprentissage nouveaux (fonctionnement) vers l'investissement selon le rythme suivant :

- 2022 : 1,1 M€ (l'enveloppe crédit nouveaux d'apprentissage est prévu en sous-consommation)
- 2023 : 3,2 M€
- 2024 : 3,2 M€

Les autres investissements courants (matériel informatique, de transport, mobilier, ...) sont projetés selon une hypothèse de réalisation de 9 M€ par an (pour 7,5 M€ par entre 2017 et 2021).

30. Au final, la trajectoire d'investissement a un rythme soutenu, porté en moyenne à 58 M€ par an sur la période 2022-2024 (pour 46 M€ entre 2018-2020).

Cependant, il est actuellement très difficile d'anticiper les décisions de nos composantes sur l'utilisation de ces crédits affectés en recettes de fonctionnement. Or, ce sont ces choix d'utilisation des moyens qui permettent de fiabiliser les projections sur la mobilisation à venir du fonds de roulement.



31. Les financements extérieurs (55% en 2021) sont quant à eux projetés en baisse :
- 57% en 2022
 - 41% en 2023
 - 33% en 2024

A noter qu'en 2022, se concentrent des crédits de financement du CPER 2015-2020 et du Plan « France Relance »

d'où un taux de financement exceptionnellement haut.

Le niveau des financements pourra être relevés si l'État lance un nouveau plan massif de rénovation des bâtiments public type Plan « France Relance » dont l'impact se mesure pour l'établissement en 2022 et 2023.

Le complément est fourni par le fonds de roulement, et l'alimentation par le CAF n'est plus opérante à partir de 2024.

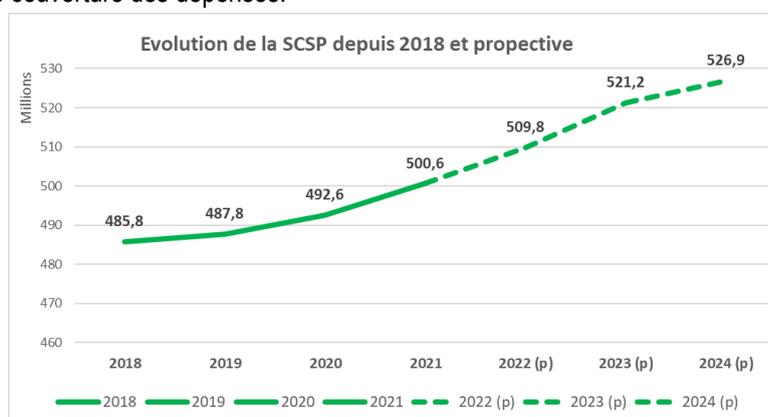
Cette modélisation interroge le programme PEEC (Programme Efficacité Énergétique des Campus à 2030) dont la construction s'appuie d'une part sur la détermination d'une trajectoire de réduction des consommations d'énergie et d'émissions carbone, d'optimisation des surfaces, de réduction des coûts de GER (gros entretien et renouvellement) et sur une capacité des établissements à créer et à financer de la dette.

Il devra aussi prendre en compte la mise en œuvre des nouveaux projets CPER (recherche, immobilier, numérique). Une attention doit être portée à ce sujet sur les orientations politiques de la région Grand Est et l'intensité de son soutien à la recherche, qu'elle soit fondamentale ou appliquée.

Les ressources

32. La SCSP constitue la recette principale de couverture des dépenses.

Elle inclut, à titre de projection, le financement des mesures à l'initiative de l'État impactant la masse salariale de l'établissement (mesures LPR, ...), le coût de l'augmentation du point d'indice (mesure gouvernementale du 28 juin) et les soutiens évalués au titre du DSG (part du GVT). Son évolution est présentée dans le graphique ci-contre.

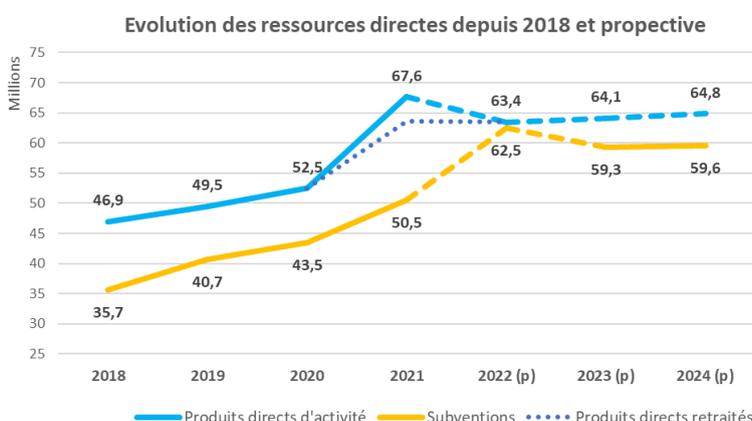


A noter que cette prévision n'intègre pas de participation de l'État aux augmentations de charges induites par la crise énergétique en l'absence d'information de la part de notre tutelle.

33. La projection à 2024 des ressources directes est décrite dans le graphique ci-dessous. Les produits d'activités directes sont présentés retraités des produits « exceptionnels » comptabilisés (créance Hydroption, reversements fondation NIT, ...) pour près de 4 M€ en 2021.

Ainsi, les produits directs d'activité sont attendus en très légère croissance (+1% par an) par rapport à 2021.

Les subventions sont quant à elles prévues en croissance annuelle de près de 5,5% entre 2021 et 2024 (en baisse par rapport aux années précédentes) avec un pic attendu en 2022 dû à la comptabilisation de l'ISITE-LUE pérennisé (voir point suivant).



Ces prévisions sont construites dans l'hypothèse d'une forte contraction des budgets (crise, réforme de la fiscalité locale, ...) de nos partenaires publics locaux et des tensions pesant sur le financement de l'apprentissage notamment.

34. La trajectoire financière de LUE

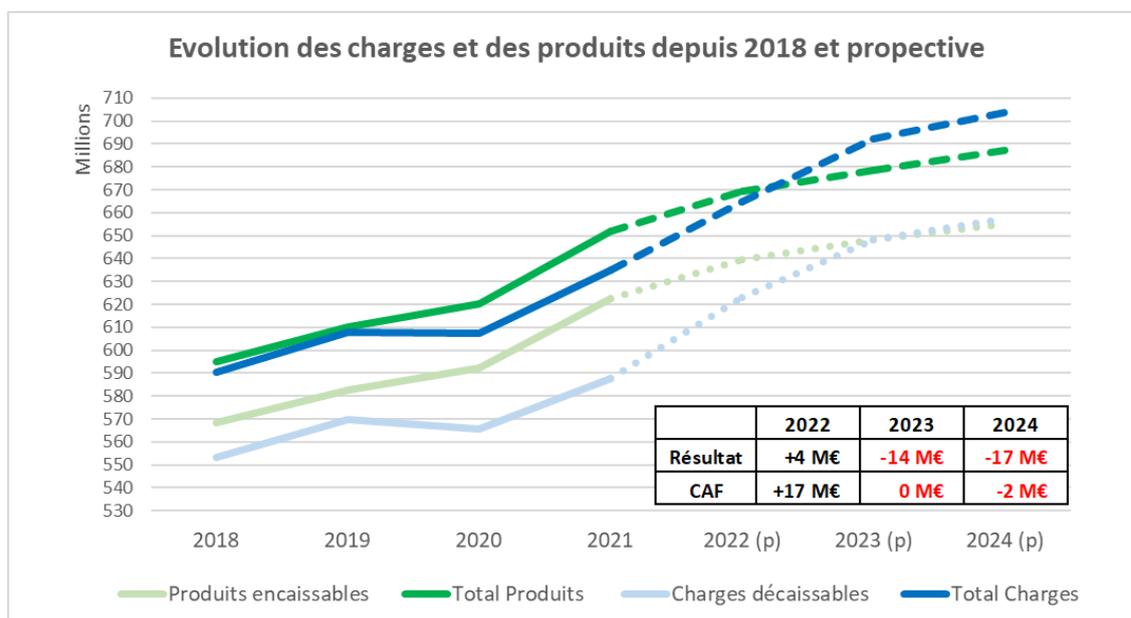
L'opération LUE dite probatoire s'éteint progressivement du fait de sa pérennisation en août 2021. Le financement de LUE a été pérennisé sur la base d'un versement annuel de 9,3 M€.

Sur la période 2022-2024, le montant des dépenses sur ce programme devrait être supérieur au montant des encaissements du fait des restes à réaliser sur la période probatoire. A contrario, l'impact sur le résultat de l'établissement sera positif dès lors que le montant des ressources issues de LUE pérennisées ne sera pas intégralement consommé. L'opération LUE probatoire est comptabilisée dans le cadre des subventions avec condition d'octroi, c'est-à-dire que les produits sont comptabilisés sur chaque exercice à hauteur des charges qu'ils financent. L'opération LUE pérennisée est quant à elle comptabilisée en produit à hauteur des intérêts encaissés. Aussi, dans la trajectoire présentée, il est estimé que cette opération aura un impact positif sur le résultat prévisionnel de 6 M€ en 2022, 4 M€ en 2023 et 2 M€ en 2024, avant d'avoir un effet négatif sur les exercices suivants.

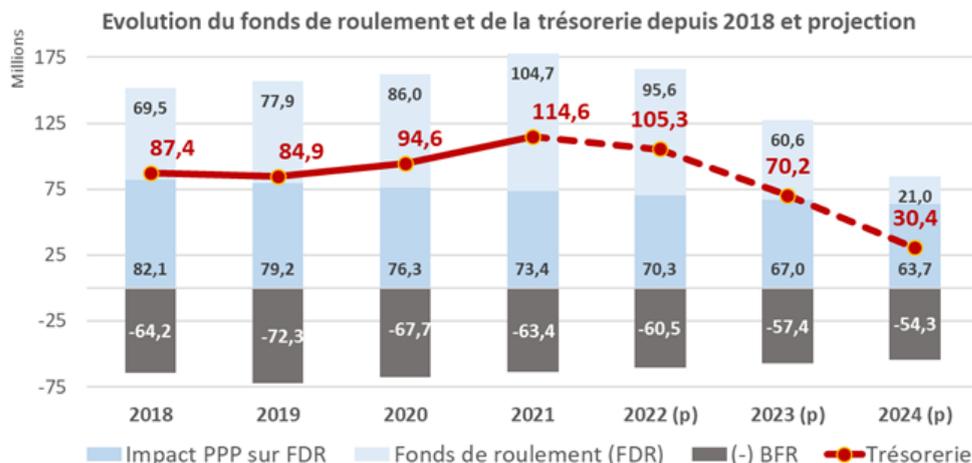
Evolution de la trajectoire financière

35. La trajectoire de l'Université s'affaïsse sous la pression de la conjonction de facteurs défavorables :

- Le poids de plus en plus prégnant d'un patrimoine immobilier dense, dispersé et sous influence du prix de l'énergie ;
- Un contexte énergétique explosif sous l'effet d'un contexte international moribond avec le doublement attendu du coût de l'énergie entre 2021 et 2023 ;
- L'envolée des prix (hors énergie) consécutive à la reprise de l'activité post-covid, au fléchissement sans précédent de la croissance en Chine, aux anticipations pessimistes des acteurs économiques et aux approvisionnements sous contraintes ;
- Le financement du GVT qui reste toujours à la charge de l'établissement ;
- Un déséquilibre entre la perception et l'utilisation des ressources qui s'est accru ces dernières années ;
- Un modèle économique à forte inertie du fait du choix de favoriser le développement des ressources en décalant la contribution aux frais de gestion, de service et d'environnement de deux ans.
- Une politique d'investissement à définir selon les capacités financières que l'établissement sera en capacité de mobiliser ;
- Un pilotage de l'établissement qui traduit le principe de subsidiarité mais qui souffre d'une programmation d'utilisation et d'affectation des nouvelles ressources insuffisamment anticipée par les structures qui les pilotent.



36. Les éléments de la prospective présentés se traduisent par une dégradation rapide de la capacité d'autofinancement de l'établissement nécessitant alors un recours massif au fonds de roulement pour assurer le financement de son programme d'investissement. Cela a pour conséquence direct de dégrader fortement la trésorerie de l'université (cf. graphique ci-dessous). Ainsi la trésorerie ne couvrirait plus que 17 jours de charges décaissables à fin 2024, contre 70 à fin 2021, le seuil d'alerte étant fixé à 25 jours.



37. La stratégie d'investissement est l'élément clé d'une conduite efficace de l'affectation de l'épargne (CAF ou FDR) dégagée par l'université.

Elle est l'étape ultime de la démarche d'élaboration de la politique financière.

Il est impératif de porter une vision stratégique pluriannuelle des investissements dont, tout particulièrement, ceux déterminés par le schéma de développement immobilier.

Ce schéma devra intégrer les enjeux liés à la dévolution du patrimoine pour laquelle l'université s'est portée candidate en janvier 2022 et qui nécessitera la réalisation d'un audit réalisé par l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR).

Cet audit a pour objet de déterminer si les universités qui s'engagent dans une démarche de dévolution de leur patrimoine immobilier remplissent les prérequis indispensables à la réussite de leur projet. Il permet d'évaluer le degré de maîtrise des politique et fonction immobilières de l'établissement de façon à examiner les conditions dans lesquelles la dévolution pourrait intervenir. L'évaluation de la capacité de l'établissement à assumer la gestion de son parc immobilier est conduite dans la perspective d'apprécier l'impact de cette fonction sur l'équilibre économique de l'établissement. Le périmètre de la fonction patrimoniale est élargi aux fonctions connexes, à savoir la logistique, l'hygiène et la sécurité, l'accueil, l'entretien (ménage et espaces verts), le gardiennage et la sûreté.

La question de la dévolution nécessitera d'être partagée avec les acteurs du territoire (Région, Métropole, ...) afin d'élaborer un schéma de développement immobilier structurant pour l'université et les territoires où elle est implantée.

D. Orientations budgétaires 2023

- Financer la masse salariale dont le GVT afin d'être en capacité de proposer des campagnes d'emploi dites « normales » ;
- Mobiliser le fond de roulement (réserve) de l'établissement pour poursuivre l'investissement en formation, recherche, numérique et immobilier ;
- Modéliser un nouveau mécanisme économique de financement de l'augmentation des charges courantes due aux tensions sur l'énergie et l'inflation.

Sur ce point, la trajectoire financière propose un scénario de financement participatif sous forme de retrait sur les recettes d'exploitations :

Le modèle économique de l'université s'appuie notamment sur le FGSE (frais de gestion, de service et d'environnement). Ce mécanisme appliqué notamment (et partiellement) sur les ressources propres des composantes libère des crédits dont l'utilisation est affectée au financement des dépenses générales de l'établissement (fluides, directions centrales, ...). Il contribue à la constitution de la CAF par la couverture des amortissements.

Pour établir la projection 2022-2024, des modalités de contributions complémentaires aux dépenses nouvelles (hausse du coût de l'énergie et des prix, campagne d'emploi dite normale, ...) ont été introduites.

Ces contributions ont été intégrées dans la trajectoire présentée sous la forme d'une non utilisation pleine des nouvelles ressources (apprentissage, DIEEC, Préciput, financement PIA, ...). Ces contributions auraient également pu être projetées sous la forme d'économie d'usage, et de moindre consommation des postes les plus impactés par les tensions sur les prix (énergie notamment).

Ces mécanismes sont modélisés dans la trajectoire financière mais ne sont effectivement pas en application. La rénovation du modèle économique relève du CA sur proposition de la Présidence.

Orientations politiques

- Structurer et consolider nos scénarios d'investissement ;
- Réfléchir à un nouveau modèle de financement des investissements ;
- Définir un programme d'économie des dépenses d'usage (énergie, fluides, déchets, ...) ;
- Ajuster la trajectoire financière pour adapter l'établissement aux fortes évolutions qui pourraient intervenir ;
- Construire un modèle économique plus agile et réactif aux ajustements et arbitrages face aux crises et permettant de mieux anticiper et intégrer les stratégies portées par les entités de l'établissement.