

DÉLIBÉRATION

Congrès

Séance du 23 juin 2020

Délibération
n°53-2020
Point 2

Point 2 de l'ordre du jour
Lettre d'orientation budgétaire 2021

EXPOSE DES MOTIFS :

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 2021 a pour objet de fixer les orientations générales et les principes d'actions suivant lesquels sera élaboré le budget 2021.

C'est avant tout un acte politique qui constitue la première étape du processus budgétaire. La Lettre d'orientation budgétaire s'attache à traduire, pour l'année budgétaire considérée, les axes stratégiques que l'établissement a définis prioritaires dans un contexte de stabilité des ressources.

Délibération :

Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve la Lettre d'orientation budgétaire 2021.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	26
Nombre de voix pour	20
Nombre de voix contre	5
Nombre d'abstentions	1
N'ont pas pris part au vote	0

Destinataires :

- Madame le Recteur de l'académie, Chancelier des universités
- Direction Générale des Services
- Direction des Finances
- Agence Comptable

Fait à Strasbourg, le 8 juillet 2020

Le Directeur Général des Services



Frédéric DEHAN

Lettre d'orientation budgétaire 2021

Éléments de contexte

Première étape de l'élaboration du budget 2021, la **Lettre d'orientation budgétaire (LOB)** permet de formaliser les grands choix budgétaires et financiers de l'université et constitue un des outils de pilotage essentiels pour ses instances de gouvernance.

La LOB permet notamment une mise en perspective des points budgétaires lors de leur examen par les instances concernées.

Il est important de noter, dès cette introduction, que le contexte lié à la crise sanitaire générée par la Covid-19 a / aura un impact budgétaire important tant sur l'exercice 2020 que sur celui de 2021, non encore totalement mesuré à ce jour. En effet, alors même que certaines dépenses diminueront cette année (fluides, transports, restauration, hébergement par exemple), d'autres charges augmenteront significativement (notamment celles liées à la sécurité et au nettoyage ou à l'achat d'équipements de protection individuelle). Les ressources propres de l'établissement liées à l'activité connaîtront quant à elles inévitablement une nette baisse en 2020, en matière de formation continue par exemple. Par ailleurs, la période de confinement, et la reprise d'activité, échelonnée et progressive qui l'a suivie, ont considérablement modifié l'exercice des missions de l'établissement qui a dû s'adapter à cette crise inédite, un retour à la situation d'avant-crise n'étant pas envisageable avant une période relativement longue et générant une organisation de la rentrée universitaire 2020/2021 dans des conditions délicates.

L'Université de Strasbourg a décidé fin 2018 d'élaborer un document d'orientation stratégique pour définir sa vision et ses grandes priorités à l'horizon 2030.

Près de dix ans après sa création, il est important de se projeter de façon proactive pour être acteurs de notre propre développement dans un contexte où les universités françaises en sont bien souvent réduites à réagir à court terme à des appels à projets externes ou à de nouvelles orientations nationales ou européennes.

Depuis quelques années nous travaillons, avec les membres de la Commission des finances, de ceux du Conseil d'administration, ainsi qu'avec nos services financiers, sur la pluri-annualité du budget de l'université et sur la trajectoire financière à trois ans de l'établissement. Force est de constater que pour les années 2020, 2021 et 2022, une prévision à l'équilibre des budgets prévisionnels se révèle particulièrement ardue et délicate si l'on veut pouvoir soutenir tous les projets actuels de l'établissement au même niveau, et dégager de nouvelles marges de manœuvre.

A titre d'exemple, en matière de ressources humaines (RH), la masse salariale, qui représente plus des trois quarts du budget de l'université, subit de nombreuses contraintes, notamment la non compensation de l'augmentation mécanique des charges des fonctionnaires et contractuels permanents due à l'évolution de leur carrière – le glissement vieillesse technicité (GVT) – ce dernier représentant un coût supplémentaire prévu à hauteur de + 1,8 M€ en 2020 s'ajoutant à celui de 2019. Pour 2021, il est estimé à 1,98 M€. Par ailleurs, l'évolution de cette dernière comparativement aux sources de financement dédiées depuis quelques années impose une vigilance toute particulière, afin d'éviter que l'écart ne soit trop important entre les ressources allouées par l'Etat et le niveau des crédits consommés annuellement.

L'augmentation des charges récurrentes (fluides, nettoyage et entretien des bâtiments, maintenance des 153 bâtiments sur 8 sites, etc.), ne va cesser de croître au cours des trois prochaines années, de l'ordre de 8 à 15 %, malgré nos actions pour la responsabilité sociétale et le développement durable de l'université (RS&DD), ainsi que sur les économies d'énergie.

I. La trajectoire financière de l'Université de Strasbourg pour la période 2021-2022.

I-1. Hypothèses retenues pour l'élaboration budgétaire 2021-2022.

1. Dans la lignée de la trajectoire adoptée par le Conseil d'administration (CA) de l'université pour 2020, il est indispensable de conjuguer le respect des équilibres budgétaires en matière de fonctionnement récurrent avec la dynamique positive engendrée par les crédits issus des appels à projets. Il s'agit d'un défi pour l'université, qui, à l'instar de tous les autres établissements d'enseignement supérieur, est confrontée à de multiples évolutions de son environnement : nombre d'étudiants, individualisation nécessaire des parcours, renforcement des conditions d'accueil des étudiants étrangers, compétition internationale intense dans le domaine de la recherche et du transfert de technologie, par exemple. La dotation de l'Etat (Subvention pour charges de service public - SCSP) constitue l'élément principal des recettes de l'établissement. Les premières notifications prévisionnelles de la SCSP, en masse salariale et en fonctionnement pour 2021, devraient être connues d'ici la fin de l'année 2020, en amont du dialogue de gestion avec la tutelle. Concernant la réserve de précaution de l'Etat, l'établissement considère qu'elle sera maintenue à son niveau actuel en 2021, en précisant qu'elle n'est plus mentionnée sur la notification mais déduite directement de la dotation de fonctionnement. Pour l'élaboration de son budget 2021, l'université retient l'hypothèse d'une subvention pour charges de service public en fonctionnement, hors allocations spécifiques, identique à celle constatée en 2020, intégrant les compléments de dotation pérennisés, liés à la mise en œuvre de la loi ORE, et de la mise en place de la réforme de la 1^{ère} année des études de santé. Quant à la part masse salariale de la subvention pour charges de service public, elle devra être évaluée avec précision pour 2021, afin de prendre en compte les recrutements effectués en 2020 et ceux à venir en 2021 compte-tenu des nombreuses

réformes (1^{ère} année des études de santé, ORE), nonobstant les compensations totales ou partielles de mesures déjà prises par l'Etat depuis 2017 ou à venir (évolutions statutaires, indemnitaires ou indiciaires). Ainsi le socle de masse salariale est projeté à 308 M€ auquel s'ajouteront les crédits de la loi ORE (2,6 M€) et les crédits relatifs à la réforme des études de santé (1,7 M€).

2. Compte-tenu de ce qui précède et de ce que révèle le compte financier 2019 la politique budgétaire de l'université pour 2021 se situera dans la continuité avec la volonté d'initier et mettre en œuvre les orientations stratégiques votées par le Congrès en 2020. L'Université de Strasbourg se fonde, pour ses prévisions budgétaires, sur l'hypothèse d'une stabilisation, voire même d'une baisse prévisible des effectifs en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.
3. Enfin, l'établissement propose de maintenir dans son niveau de fonds de roulement une réserve prudentielle comprise entre 15 et 18 jours au budget initial 2021.
4. Rappelons que la mobilisation du fonds de roulement de l'établissement a été importante avec plus de 17 M€ investis sur la période 2015-2019 dans diverses opérations numériques et immobilières ainsi que des achats scientifiques. La tranche 2021 du programme pluriannuel d'investissements (PPI) devrait atteindre 4,7 M€. Enfin, concernant les opérations immobilières, la programmation de l'Opération Campus conduira à l'ouverture de plus de 35 M€ d'autorisations d'engagements (AE) et de 63 M€ de crédits de paiements (CP), avec un recours à l'emprunt d'au moins 25 M€. Les principales opérations concernées seront la rénovation du musée zoologique pour 10,4 M€, l'achat au bénéfice du CROUS du foncier sur le campus de l'hôpital civil pour 3 M€, la rénovation du bâtiment de Math-info. pour 5 M€, et le démarrage de la construction du nouveau centre sportif universitaire.

I-2. Les objectifs budgétaires et financiers de l'établissement proposés pour 2021.

5. L'objectif pour 2021 d'équilibre du compte de résultat prévisionnel induira au niveau des recettes : une appréciation prudente, outre les recettes en provenance de l'Etat, d'autres financeurs notamment la taxe d'apprentissage, sur la base des recettes antérieures constatées¹ et d'anticipations réalistes sur les recettes à venir (situation financière de nos partenaires, conjoncture économique liée à la Covid-19, contrats en cours, projets acquis, etc.). Au niveau des dépenses il conviendra de prendre en compte l'évolution tendancielle à la hausse de certaines de nos dépenses, qu'il s'agisse d'une évolution partiellement mécanique (GVT, etc.), d'une évolution liée à des facteurs exogènes (évolution des prix), du maintien d'un montant élevé de contribution au FIPHFP, de dépenses en année pleine liées à la mise en service de nouveaux bâtiments, ou encore résultant des choix de l'établissement tels que la déclinaison de la Stratégie 2030 de l'établissement.

¹ Voir compte financier 2019 adopté lors du CA du 26 mai 2020.

I-3. La traduction des axes stratégiques 2030 de l'établissement proposées pour 2021.

6. **Une université internationale.** Avec l'alliance d'universités européennes EPICUR, les ITI, le campus européen EUCOR² et de nombreux autres partenariats internationaux, la construction de nouveaux réseaux permettra de dépasser les coopérations bilatérales et de fédérer nos différents partenariats avec des établissements ciblés. Ces atouts sont un levier essentiel pour son rayonnement scientifique, pour l'apprentissage de ses étudiants et pour le développement de ses personnels. Notre université doit aller plus loin encore et offrir à chacun de ses membres des opportunités concrètes de tisser des liens à l'international, au travers de collaborations et de mobilités bien sûr, mais aussi d'une vie de campus international partagée entre des étudiants et des personnels de multiples nationalités. Sur le contrat Erasmus+KA103, l'Unistra est passée d'un budget de 1,00 M€ en 2016-2017 à 2,23 M€ en 2019-2020. L'Unistra est le premier établissement français en termes de budget pour l'international, et le seul à dépasser les 2 M€.
7. **Une université créative.** Notre université s'est toujours distinguée par son esprit pionnier et sa capacité d'innovation en recherche, en formation, comme dans ses relations avec la société. Soutenir cette créativité suppose de donner à chacun et à chacune les moyens de prendre l'initiative et de s'investir collectivement. Elle doit se matérialiser dans l'agilité de notre organisation et dans sa capacité à inventer des modes de fonctionnement administratifs plus simples et plus collaboratifs, notamment par le biais du numérique.
8. **Une université ouverte.** A l'écoute du monde socio-économique, elle doit s'affirmer comme un partenaire incontournable en matière d'innovation technologique, d'entrepreneuriat, de contribution intellectuelle – culture science en société, d'espace public de débat et de réflexion, et également de formation tout au long de la vie. Cette ouverture est une condition indispensable pour contribuer à relever les grands défis de notre temps, qu'ils soient sociétaux, économiques ou environnementaux.
9. **Une université inclusive.** Notre communauté est riche avant tout de la diversité de ses membres, et elle doit s'efforcer d'en faire un atout au bénéfice de tous. Elle a un rôle majeur à jouer en faveur de la diversité, notamment en termes d'égalité femmes / hommes, de mixité sociale, d'interculturalité, mais aussi de prise en compte des situations de handicap.

² L'Université de Strasbourg est membre fondateur de l'alliance d'universités européennes EPICUR, qui réunit les universités d'Amsterdam, Freiburg, Karlsruhe, Mulhouse, Poznań, Thessalonique et Vienne. Elle est également membre du campus européen EUCOR avec 4 autres universités de la région du Rhin Supérieur (Bâle, Freiburg, Karlsruhe et Mulhouse).

II. L'allocation de moyens aux composantes de recherche, de formation et aux directions pour permettre la réalisation des objectifs 2021.

II-1. Objectifs 2021 concernant le fonctionnement interne de l'établissement : directions opérationnelles et pilotage.

10. Pilotage / Organisation.

La consultation de la communauté universitaire a montré son intérêt pour la vie universitaire, au travail et dans les études, ainsi que pour les actions qui relèvent du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS / qualité de vie dans les études et au travail). Ces volets font également partie des actions prioritaires du contrat de site 2018-2022 dont l'Université de Strasbourg est le chef de file. Les années 2019 et 2020 ont donc été l'occasion de travailler sur l'élaboration d'un schéma directeur DRS avec un plan d'actions qui pourraient être menées dès l'année 2021.

11. Les dotations à répartir entre les directions opérationnelles de support et d'appui aux missions devraient avoisiner un montant équivalent à celui attribué en 2020. Sa répartition aura lieu à l'issue du dialogue de gestion mené avec chacune des directions et des arbitrages nécessaires.

II-2. Des axes stratégiques au service de nos missions : objectifs cibles pour l'établissement pour 2021

Mission de formation. L'Université de Strasbourg vise à préparer ses étudiants à relever les défis du futur en leur proposant une expérience adaptée à leurs projets, en stimulant leur créativité et en favorisant leur ouverture sur le monde. La qualité de cette expérience étudiante reposera sur **3 principaux leviers de développement :**

12. **Internationalisation de l'expérience étudiante.** Notre université se doit de proposer une expérience véritablement internationale à l'ensemble de ses étudiants, avec des enseignements de et en langues étrangères, des opportunités de mobilité au sein d'un réseau dense de partenariats (notamment au sein d'EPICUR), une qualité d'accueil de premier plan (avec le label Bienvenue en France), incluant les étudiants en exil, et des échanges entre différentes cultures qui caractérisent notre vie de campus. L'ouverture de la mobilité aux étudiants de la deuxième année de licence et aux doctorants dans le cadre Erasmus+, ainsi que la simplification administrative pour les candidats ont été des mesures concrètes pour développer la mobilité. L'augmentation continue du nombre des mobilités sortantes (+ 17% entre 2016-2017 et 2018-2019) montre l'impact de ces mesures même si la crise sanitaire 2020 aura un impact en 2021. L'obtention du label « Bienvenue en France » avec 3 étoiles en juillet 2019 est également une reconnaissance pour toute la dynamique d'accueil international développée.
13. **Personnalisation des parcours.** Notre offre de formation initiale et continue doit permettre à chacun et à chacune de construire un parcours universitaire adapté à ses talents et à ses aspirations. L'Université de Strasbourg accompagnera ses étudiants dans leurs apprentissages et leurs choix de spécialisation afin de leur permettre d'acquérir

les savoirs et les compétences disciplinaires et transversales essentielles à leur projet d'avenir et en particulier à leur insertion professionnelle. Le développement de la pluridisciplinarité dans la formation répond aux attentes des étudiants et à la pratique de la recherche et sera intensifiée notamment à travers les Instituts Thématiques Interdisciplinaires. Avec le projet Noria³, nous travaillerons également à aider les lycéens dans leur orientation vers les études supérieures.

14. **Innovation pédagogique.** L'Université de Strasbourg a fait de l'accompagnement actif de tous ses personnels académiques dans le développement de leurs pratiques d'enseignement une priorité. Elle souhaite continuer à renforcer à la fois les outils et dispositifs numériques mis à disposition des utilisateurs mais aussi le développement des compétences de chacun. Le déploiement de nouvelles pédagogies actives et des technologies numériques doit nous permettre d'accompagner au mieux les étudiants dans leurs apprentissages en prenant en compte à la fois leur diversité et les conditions parfois exceptionnelles que nous rencontrons (Covid-19 par exemple). L'Unistra souhaite rappeler une position très ferme : l'enseignement est présentiel par essence, et le numérique en aucun cas n'est là pour le concurrencer mais bien pour le compléter et l'enrichir.

Mission de recherche. L'Université de Strasbourg doit préserver la qualité de la recherche qui y est menée en maintenant et développant un environnement de recherche de niveau mondial et un espace de créativité permettant à ses personnels académiques de se confronter à l'inconnu pour relever les grands défis scientifiques et sociétaux auxquels nous faisons face. Les structures de recherche (unités de recherche, unités mixtes de service, plateformes et infrastructures, fédérations, groupements et réseaux) continueront à bénéficier d'un soutien fort en terme de fonctionnement et d'investissement. Les plateformes et infrastructures nécessitent une attention toute particulière en 2021 liée à l'année blanche entre les programmes CPER passés et à venir, induite par la crise sanitaire.

La formation doctorale tient une place importante au sein de l'université : l'ouverture de 121 nouveaux contrats doctoraux sera reconduite ainsi que le soutien aux écoles doctorales, aux jurys, et aux associations de doctorants. Le Collège doctoral développe une offre de formation transversale en évolution permanente pour accompagner au plus près le développement de compétences complémentaires des doctorants pour une optimisation des poursuites de carrière.

Enfin, la communication scientifique assurée par le portail recherche du site de l'université, et permettant d'accéder au cœur des laboratoires sera poursuivie.

³ Le projet Noria déposé par l'Université de Strasbourg a été lauréat de l'appel à projet national « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures » en 2019.

La qualité de notre environnement de recherche reposera sur **4 principaux leviers de développement** :

15. **Structuration (inter-)disciplinaire.** Notre université veillera à maintenir ses disciplines au plus haut niveau tout en intensifiant le développement de grandes thématiques interdisciplinaires pour répondre de la manière la plus pertinente aux grands défis sociétaux de demain. Elle renforcera notamment la dynamique engagée depuis plusieurs années par des actions promouvant les collaborations transverses. Les 15 Instituts thématiques interdisciplinaires labellisés en 2020 et démarrant en janvier 2021 permettront de soutenir des recherches interdisciplinaires à fort impact et de consolider le lien recherche-formation à tous les niveaux du cycle universitaire.
16. **Plateformes et données scientifiques.** L'Université de Strasbourg continuera à investir dans le développement de plateformes scientifiques et technologiques de pointe afin de contribuer aux jouvences et mises à niveau des équipements de pointe et l'acquisition d'équipements nouveaux. Elle mettra en particulier en place une organisation efficace en matière de traitement et de stockage des données dans le contexte du Data Center et assurera son soutien aux activités dans le domaine transversal de l'intelligence artificielle.
17. **Internationalisation de la recherche.** Notre université proposera un soutien concret à ses enseignants-chercheurs et chercheurs pour faciliter leur intégration dans les réseaux internationaux et attirer des collègues, des étudiants en master, des doctorants ainsi que des chercheurs post-doctorants, en s'appuyant non seulement sur EPICUR et sur EUCOR, mais aussi sur l'ensemble de nos partenariats avec des universités étrangères⁴. Un accompagnement spécifique sera aussi accordé aux nouveaux arrivants, notamment ceux venant de l'étranger, afin de leur garantir les meilleures conditions pour démarrer leurs activités.
18. **Science ouverte et diffusion des savoirs.** L'Université de Strasbourg doit être un espace public de débat et de réflexion au cœur de son territoire et en étroite collaboration avec ses différents acteurs. L'éthique et l'intégrité seront systématiquement intégrées à l'élaboration et l'évaluation de toutes ses activités de recherche, de formation et d'innovation. Elle s'attachera à mettre ses résultats et ses données à la disposition du public, et à associer les citoyens le plus souvent possible à la mise en œuvre de ses programmes de recherche pour en favoriser l'appropriation. Enfin, dans un contexte où le statut même de l'information est souvent remis en cause, elle contribuera activement à éclairer le débat public et aidera ses étudiants à devenir des citoyens libres, critiques et responsables. Enfin, le conseil de publication et trois bibliothèques de recherche continuent à bénéficier d'un soutien récurrent.

⁴ Au-delà d'EPICUR et d'EUCOR, l'Université de Strasbourg entretient un réseau dense de partenariats en Europe (Allemagne, Royaume-Uni, etc.) comme tout autour du monde (Australie, Azerbaïdjan, Canada, Chine, États-Unis, Inde, Japon, etc.).

Mission d'innovation. L'Université de Strasbourg vise à s'affirmer comme un partenaire incontournable en matière d'innovation technologique et sociale, d'entrepreneuriat, de formation tout au long de la vie, et de diffusion des savoirs dans l'espace public. Renforcer notre impact économique et sociétal reposera également sur **3 principaux leviers de développement** :

19. **Un soutien renforcé à l'innovation.** En lien avec les structures d'appui régionales (SATT Conectus, incubateur SEMIA, pôles de compétitivité, etc.), notre université accompagnera ses enseignants-chercheurs et chercheurs pour valoriser et faire connaître leur recherche et renforcera sa capacité à répondre aux demandes d'expertise et de compétences des entreprises. Elle intensifiera aussi son soutien à la création de *start-ups*, à l'entrepreneuriat étudiant et à l'incubation de projets à fort potentiel d'innovation.
20. **Un campus ouvert au cœur de l'innovation.** Notre université développera en outre sur ses campus des lieux d'échanges et d'expérimentation couplant usages et sciences / technologies, permettant aux entreprises d'être au plus près des unités de recherche. Nos étudiants et nos personnels auront un accès privilégié à ces espaces afin d'enrichir leur formation et d'en faire des lieux d'innovation pédagogique. Pour réaliser cette ambition, notre université devrait pouvoir bénéficier d'une plus grande autonomie dans la gestion de son patrimoine immobilier.
21. **Une vie universitaire riche, solidaire et engagée.** Elle s'appuie en très grande partie sur les crédits de la CVEC (Contribution à la Vie Étudiante et de Campus), pour un montant annuel de 2,96 M€ (montant prévisionnel car dépendant du nombre d'étudiants inscrits). Elle décline ces actions dans quatre secteurs :
 - La Santé : comprend le fonctionnement du Service de Santé universitaire, son développement et son évolution vers un centre de santé, ainsi que le développement des initiatives de prévention en matière de santé et une enquête sur la santé des étudiants
 - Le Sport : comprend l'offre du SUAPS en direction des étudiants, des investissements (notamment sur des agrès fixes), et des actions de sport-santé.
 - La Culture : comprend les actions culturelles à destination des étudiants qui sont aussi ouvertes à un public plus large, le soutien à la Carte culture, les ateliers culturels et un programme pluriannuel d'artistes en résidence.
 - La vie associative : comprend les crédits dédiés à la Commission d'Aide aux Projets Étudiants (CAPE), les actions de rentrée, et l'accompagnement et l'aide à la formation des associations étudiantes. L'accent est mis sur la lutte contre les discriminations par la formation des associations étudiantes et une communication commune sur tout le site Alsace afin de garantir à toutes et tous les meilleures conditions d'études possibles.

À cela, il convient d'ajouter les moyens mis pour le soutien et la reconnaissance de l'engagement étudiant, notamment au travers du DUEE (Diplôme Universitaire de l'Engagement Étudiant) et du répertoire des compétences développées grâce à l'engagement bénévole. La notion d'engagement sera étendue à des engagements associatifs autres que les associations étudiantes.

En complément de ces actions propres à l'université s'ajoute un programme issu du Schéma directeur de la vie étudiante Alsace (SDVE-A) qui est le socle commun de l'évolution des services sur les campus alsaciens.

II-3. Quatre leviers de transformation transversaux

En appui à ces axes de développement centrés sur nos missions, notre université entend également œuvrer à long terme autour de **4 leviers de transformation transversaux** :

22. **Engagement et participation.** L'Université de Strasbourg vise à développer une culture de la participation en favorisant un fonctionnement plus collectif et l'engagement de ses membres dans la vie de l'établissement et au-delà. Inventer de nouveaux modes de participation pour donner la parole régulièrement à l'ensemble de ses membres, dans toute leur diversité, avec par exemple des échanges réguliers sur la qualité de vie dans le travail et les études, des consultations ouvertes en amont des projets d'établissement ou encore des groupes de travail collaboratifs pour élaborer des plans d'action opérationnels et ciblés.

Mettre en place des dispositifs pour favoriser les initiatives de la communauté (hackathons, budget participatif, etc.) autour des enjeux qui lui tiennent particulièrement à cœur, comme le développement durable, la qualité de vie au travail et dans les études, l'égalité des chances ou la solidarité.

23. **Développement des talents.** Le développement et le rayonnement de l'Université de Strasbourg reposent sur l'ensemble de ses personnels académiques, administratifs et techniques et, bien entendu, sur ses étudiants. Elle doit donc proposer un environnement de travail et d'études permettant à chacun de développer ses talents et sa créativité. L'obtention du label européen *HR Excellence in Research* dès 2017 témoigne de notre engagement dans ce domaine qui doit être poursuivi.

24. Accompagner nos personnels pour bâtir leur trajectoire professionnelle selon leurs talents et leurs aspirations, notamment en valorisant mieux encore l'engagement pédagogique et administratif et en proposant à chacun et à chacune des opportunités pour développer ses connaissances et ses compétences (expertises, management, langues, pratiques pédagogiques, etc.). Une attention particulière sera dans ce cadre apportée aux problématiques de l'égalité femmes / hommes, du handicap et de la mixité sociale parmi les personnels et les étudiants.

25. Favoriser l'épanouissement et le bien-être des personnes et l'harmonie entre vie personnelle et professionnelle, avec notamment un management à l'écoute des propositions et attentif aux difficultés, un soutien à l'engagement et à la participation (consultations, groupes de travail, etc.) et une offre culturelle, sportive et de santé qui favorise l'inclusion et fera de nos campus des lieux de vie autant que de travail.

26. Attirer les meilleurs talents sur nos missions, dans nos services de soutien et de support comme dans nos formations, en renforçant nos processus de recrutement (conditions de travail, communication au plan national et international, etc.).

27. **Développement durable.** L'heure n'est plus aux tergiversations s'agissant des enjeux liés au développement durable, et en particulier à la préservation de l'environnement. En tant qu'acteur du territoire, l'Université de Strasbourg doit mettre en place des actions concrètes, que ce soit par la recherche, la formation et l'innovation comme au sein de son fonctionnement même et dans la vie de ses campus. Le développement durable doit imprégner toutes les activités menées par et au sein de notre université. Il nous faut pour ce faire agir de façon déterminée et en étroite collaboration avec nos partenaires.
28. Soutenir les initiatives et l'engagement des étudiants comme des personnels pour limiter l'empreinte de notre université que ce soit en matière de recyclage et de réduction des déchets (notamment issus de la recherche), ou de développement des mobilités douces.
29. Réduire systématiquement l'impact environnemental de nos modes de fonctionnement : diminution du nombre de courriels, gaspillage de papier, déplacements locaux et internationaux, efficacité énergétique de nos bâtiments. L'ouverture en janvier 2020 du nouveau Datacenter de l'Unistra qui a été labellisée par l'Union Européenne (EU Code of Conduct) pour son efficacité énergétique et son approche écoresponsable s'accompagnera par exemple d'une fermeture progressive des petites salles informatiques énergivores disséminées sur le campus, et sera à termes, en coordination avec les directions des unités de recherche une source d'économie d'énergie électrique importante.
30. **Agilité institutionnelle.** Pour améliorer les conditions de travail de ses membres et faire face aux nombreux défis qui l'attendent, notre université doit renforcer son agilité et sa réactivité. L'enjeu est d'autant plus important au vu de la création des 15 programmes d'Instituts thématiques interdisciplinaires qui nécessitent des articulations harmonieuses avec les structures opérationnelles de l'établissement, et au vu de la création de l'alliance d'universités européennes EPICUR qui ouvre la voie à des projets et des activités interuniversitaires partagés entre ses 8 partenaires.
- Simplifier et optimiser les modes de fonctionnement dans une démarche d'amélioration continue, intégrant une forte dimension de dématérialisation de nos processus, et avec un soutien dédié pour accompagner nos personnels dans le changement.
 - Repenser et fluidifier les interactions entre le niveau central et les composantes de formation et recherche en travaillant notamment sur la réforme de notre organisation interne et l'amélioration de son pilotage.
 - Renforcer son autonomie financière, en tirant pleinement parti notamment des programmes du plan d'investissement d'avenir, du programme Horizon Europe, de la Fondation de l'Université de Strasbourg et éventuellement de la dévolution de notre patrimoine immobilier.

III. Les objectifs sur les ressources humaines et la politique sociale pour 2021.

31. Les choix stratégiques de l'établissement proposés en matière de ressources humaines

En matière de ressources humaines, l'université a l'objectif de poursuivre une politique des ressources humaines volontaire et solidaire avec l'ambition d'accompagner chacun, enseignant, enseignant-chercheur et personnel BIATSS, dans sa carrière, en valorisant ses compétences, son engagement professionnel et en lui donnant les moyens de réaliser ses projets. A cette fin, les actions initiées depuis quelques années sont reconduites et complétées par la mise en œuvre de nouvelles actions de ressources humaines.

Le rapport de gestion 2019 montre une reprise des recrutements de titulaires (+ 16 ETPT entre 2017 et 2019). L'effort mis en œuvre par l'Université de Strasbourg sur les recrutements de titulaires entre 2016 et 2019 a permis d'assurer l'évolution et le développement de ses missions de service public face à la hausse des effectifs étudiants tout en accompagnant les nouveaux défis et projets. Cet effort s'est *de facto* traduit par une augmentation notable des dépenses de la masse salariale, augmentation liée de surcroît à la progression des indices majorés moyens. Néanmoins, l'université doit impérativement continuer à veiller à l'adéquation de ses ressources financières – provenant essentiellement de l'Etat – à ses dépenses de masse salariale. En effet, comme souligné précédemment, le niveau de subventionnement de l'Etat ne couvre pas l'intégralité des charges de masse salariale, le financement du glissement vieillesse technicité (GVT) n'est désormais plus assuré par le MESRI. Par ailleurs, les mesures prises localement pour étendre à la population contractuelle des dispositifs réglementaires, notamment dans le cadre du PPCR ne sont pas financées.

32. La campagne d'emplois dans le contexte budgétaire de l'université en 2021.

La masse salariale représente 73 % de l'ensemble du budget de notre université ; aussi, le lien étroit entre la campagne d'emplois et la préparation du budget apparaît de plus en plus déterminant dans la définition des choix stratégiques en matière de ressources humaines. La campagne d'emplois 2021 devra permettre à l'université d'ajuster ses effectifs à la réalité des besoins et des ressources, ce qui nécessite de se questionner sur la nature et l'utilité de chacun de nos postes, dans le contexte financier actuel de l'université.

Le potentiel d'enseignement ainsi que le potentiel administratif et technique seront maintenus. Le recrutement des enseignants-chercheurs, des enseignants et personnels BIATSS devra impérativement être réalisé en étroite relation avec les vacances de postes libérés par des départs à la retraite ou autres départs définitifs afin de ne pas mettre en péril l'équilibre financier de l'établissement. Il sera important de veiller à ce que le nombre global de postes sur crédits « Etat » et ressources de niveau central 2 n'augmente pas, et de vérifier, au cas par cas, la nécessité de pourvoir un poste vacant à niveau équivalent mais aussi de s'interroger sur la pertinence de l'organisation. Afin de répondre au mieux aux besoins des structures (composantes de formation, unités de

recherche, services centraux), les demandes seront inscrites dans une perspective pluriannuelle.

33. **Mesures actuelles reconduites et mesures nouvelles en 2021.**

- **Maintien du volume des suppléances administratives et techniques** L'établissement maintiendra en 2021, le volume des suppléances administratives et techniques d'un total de 30 ETP de catégorie C depuis 2015, avec une critérisation identique.
- **Situation des personnels contractuels BIATSS en CDI sur mission « temporaire ».** L'accompagnement des personnels contractuels en CDI sur mission à caractère temporaire ne bénéficiant pas d'évolution dans les grilles de rémunération se poursuivra en 2021, dans une optique de titularisation dans la mesure du possible, alors que l'établissement compte toujours une vingtaine de situations encore en instance. La situation de ces agents contractuels souvent proches d'une CDisation soulève la problématique de l'adéquation entre des sources de financement non pérennes et le passage en CDI. Leur pérennisation nécessitera d'effectuer des choix d'organisation et de déterminer des priorités quant à la « stabilisation » de personnels contractuels.
- **Résorption de situations de décalage grade/fonction.** Suite à la campagne d'identification des situations de décalage grade/fonction lancée en 2016, l'établissement poursuivra sa politique de résorption des situations de décalage grade/fonction en lien avec la liste des situations à résorber prioritairement. Certaines situations pourraient ainsi être résorbées dans le cadre du dialogue de gestion 2021.
- **Campagne d'avancement des personnels contractuels sur mission à caractère permanent.** La campagne d'avancement des personnels contractuels réalisée en 2021 s'effectuera sur un rythme d'avancement identique au taux d'avancement des filières ITRF titulaires.
- **Poursuite de la mise en œuvre du protocole PPCR en 2021** avec des revalorisations portant notamment sur les catégories A et C. A noter que l'université applique, dans un souci d'équité, une transposition adaptée du dispositif de transfert de primes points aux contractuels, de façon à appliquer les mêmes grilles de rémunération pour tous les personnels.
- **Poursuite de la maîtrise de l'offre de formation et des heures complémentaires.** Le volume global des dotations en heures complémentaires restera stable (à hauteur de 105 000 HETD comme en 2020). Les dotations seront néanmoins ajustées si nécessaire selon l'évolution des conjonctures particulières des composantes de formation, bien évidemment en lien avec l'évolution des effectifs étudiants et l'évolution des dispositifs de formation.
- **Mise en œuvre des congés** recherche (CRCT) ou d'un congé pour projet pédagogique (nouveau dispositif ministériel permettant aux enseignants et enseignants-chercheurs de se consacrer à la réalisation d'un projet pédagogique) ou encore dans le cadre d'un congé « suivi de carrière » (dispositif local mis en œuvre suite aux campagnes nationales « suivi de carrière »).

- **Mise en œuvre en 2021 des lignes directrices en matière de promotion et de valorisation des parcours** et des lignes directrices en matière de stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, ainsi que du dispositif de rupture conventionnelle récemment adopté par le Comité technique d'établissement.
- **Mise en œuvre du plan d'action égalité.** Dans le cadre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique et de l'article 80 de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, les établissements ont l'obligation d'élaborer un plan d'action sur l'égalité professionnelle. Le décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 (paru au JO du 7 mai 2020), définit les modalités d'élaboration et de mise en œuvre de ce plan d'action, en prévoyant également une pénalité égale à 1 % de la rémunération brute globale de l'ensemble des personnels de l'établissement au cas où cette mise en œuvre n'interviendrait pas dans le délai fixé. L'Université de Strasbourg, déjà très investie dans la mise en œuvre d'une politique dans le domaine de l'égalité-parité, entend poursuivre ses actions et répondre aux exigences réglementaires.