

Monsieur le Président

Tours, le 17 mai 2022

## LETTRE D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES POUR L'ANNEE 2023

La lettre d'orientations budgétaires que nous vous présentons cette année a été précédée par un débat d'orientations budgétaires (DOB), qui s'est déroulé en conseil d'administration le lundi 09 mai 2022. Elle s'inscrit, comme chaque année, dans un contexte national et local qui doit être pris en compte pour l'élaboration du budget 2023. Elle présente également la situation financière ainsi que sa projection sur l'année 2023, en tenant compte des évolutions les plus probables. Enfin, elle s'inscrit dans la poursuite de la mise en œuvre de notre projet politique qui a débuté en 2021, a été poursuivi en 2022 et trouvera à se développer en 2023.

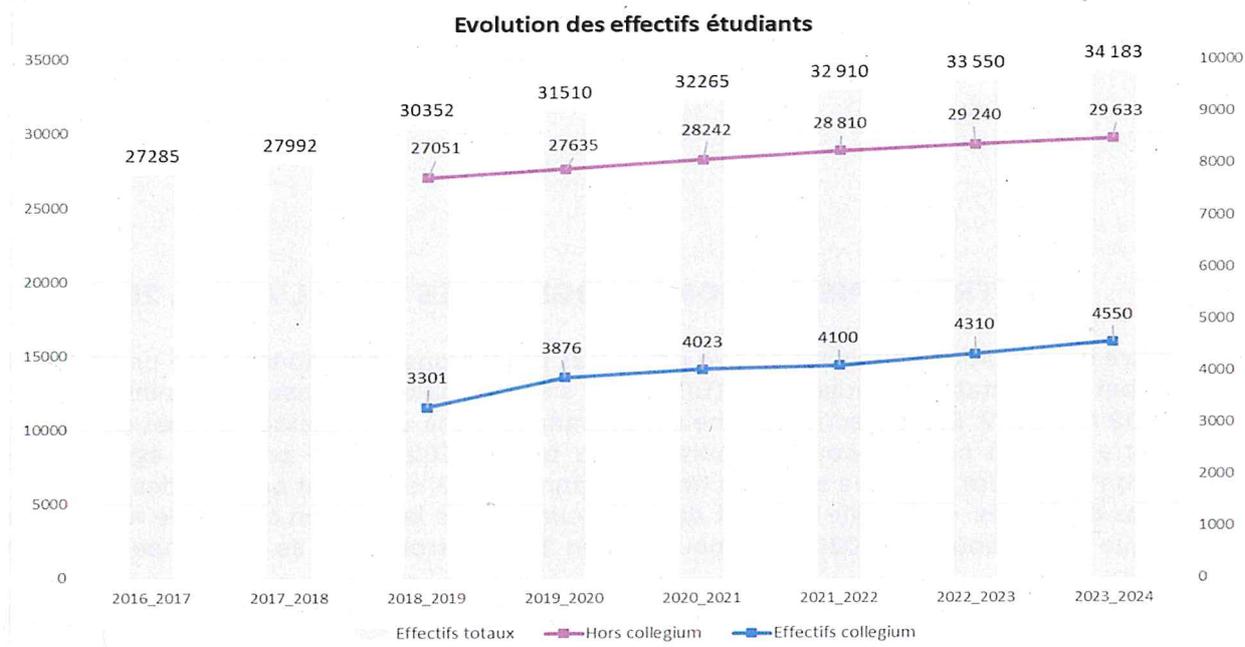
### **I- le contexte dans lequel s'inscrit cette lettre d'orientations budgétaires ainsi que nos leviers d'action.**

- Le contexte international marqué par la guerre en Ukraine n'est pas sans conséquence au niveau national. Ainsi, l'université de Tours subira, en 2023, des augmentations sans précédent des coûts des matières premières, notamment du papier (+600 %), du gaz ou encore de l'électricité. Ces augmentations conduiront, à n'en pas douter, à une diminution de notre capacité d'autofinancement, réduisant nos marges de manœuvre dégagées en 2020 et 2021. La pénurie de certains matériaux conduit également à un retard dans la réalisation des opérations immobilières ainsi qu'à un renchérissement des travaux de construction.

Nous devons également élaborer notre budget initial 2023 alors que nous ignorons quel sera le niveau de notre subvention pour charges de service public, et notamment si le rééquilibrage en faveur des universités sous dotées se poursuivra, si nous bénéficierons d'une augmentation de notre plafond d'emplois, si les mesures en faveur de la LPR (loi de programmation de la recherche) seront financées partiellement ou en totalité ou encore si les recettes issues de l'apprentissage seront affectées par la situation économique.

- Le contexte propre à l'université de Tours reste, quant à lui, marqué par des tendances fortes que nous connaissons depuis plusieurs années :

- La nécessaire maîtrise de la masse salariale et des heures complémentaires ;
- Un manque cruel de postes de titulaires qui nous oblige parfois à recruter des personnels contractuels pour faire face à la charge de travail ;
- Une augmentation de nos capacités d'accueil qui nous est souvent imposée sans les moyens nécessaires afférents et une réforme des BUT dont nous ne mesurons pas encore tous les effets ;
- Enfin, et nous devons nous en réjouir, le nombre des étudiants continue d'augmenter, certes à un rythme moins soutenu, mais de manière néanmoins significative (+ 500 étudiants par an), illustrant notre attractivité, notamment en licence. Vous trouverez, ci-dessous, un histogramme montrant l'évolution de ces effectifs.



- Malgré un contexte national et local plein d'incertitudes et une hausse du nombre d'étudiants sans moyens supplémentaires, l'université de Tours dispose de leviers d'actions qui seront mobilisés pour poursuivre son projet de développement. On peut citer :
  - La structuration d'une cellule pour les projets hors recherche ;
  - L'utilisation du fond de roulement pour financer des postes non pérennes ;
  - Une politique RH visant à céder dans les corps des BIATSS les personnels en CDD depuis plusieurs années sur fonctions pérennes, à améliorer les grilles salariales pour les CDI, à ouvrir des concours pour faciliter les déroulements de carrière, à recruter des personnes en situation de Handicap ;
  - L'amélioration du dialogue de gestion, en y associant les unités de recherche ;
  - Le maintien des aides aux étudiants en difficulté ;
  - Notre souhait de développer nos ressources propres

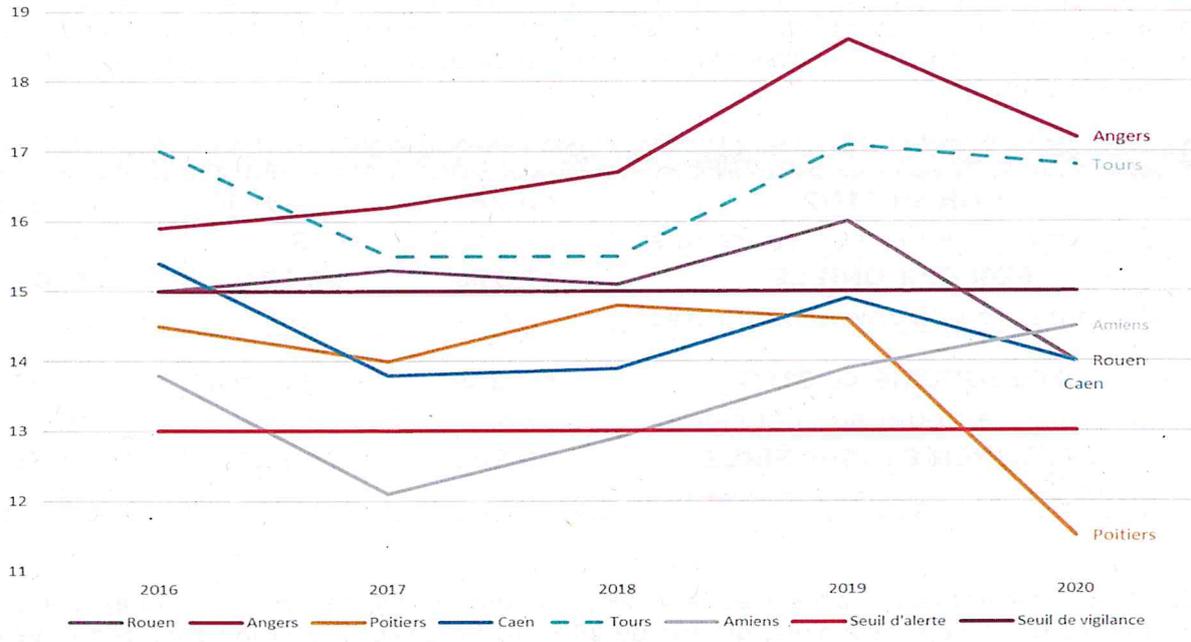
## **II – La situation et la projection financières.**

### **A – Situation financière au 31/12/2021**

La situation financière de l'université de Tours est saine et il faut s'en réjouir. Le compte financier 2021 laisse apparaître un résultat positif qui nous permet de poursuivre nos actions.

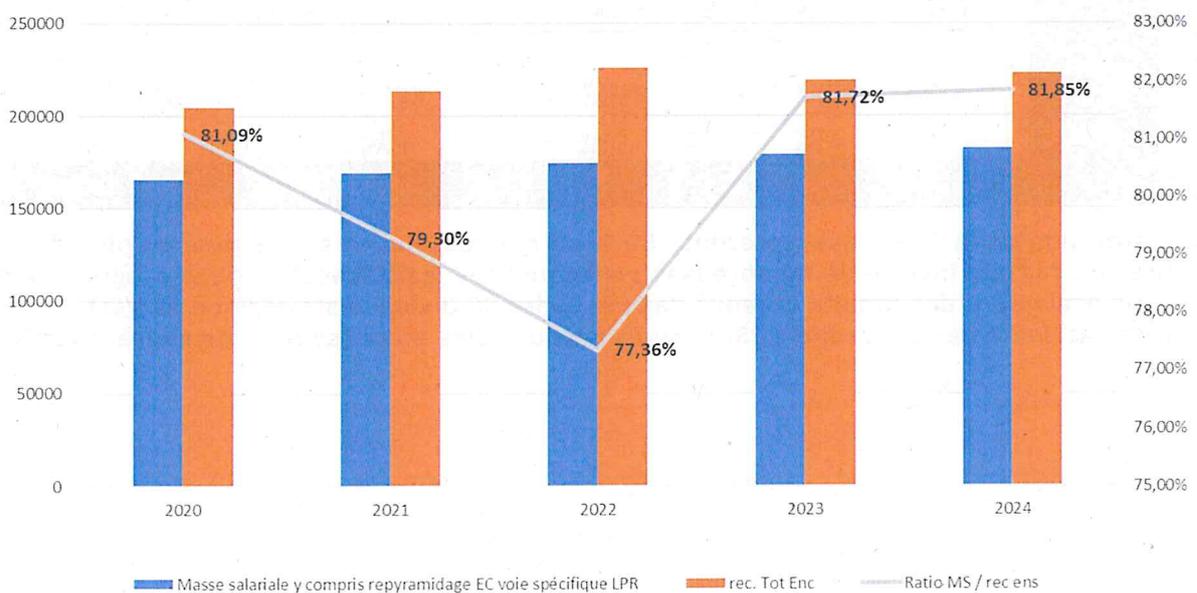
Plusieurs ratios doivent faire l'objet d'une attention particulière, c'est le cas du ratio Ressources propres/produits encaissables. Il illustre le poids des ressources dégagées sur notre activité par rapport à la totalité de nos ressources. Sur un panel d'une dizaine d'universités, on constate que nous sommes très bien placés. Avec un taux de 17 %, seule l'université d'Angers se situe au-dessus de nous.

Evolution du ratio RP/produits encaissable entre 2016 et 2020 sur un panel de 6 universités pluridisciplinaires avec santé  
Source Data ESR



L'autre ratio que nous surveillons est le ratio dit « Dizambourg » qui mesure le poids de la masse salariale par rapport à la totalité de nos recettes. Là encore, à la lecture du schéma qui suit, on peut observer que le pourcentage sur 2023 comme 2024 reste inférieur au seuil de vigilance de 82 %. Notez que la faiblesse du ratio en 2022 (77.36%) est artificielle car c'est dû à des recettes touchées à l'avance en 2022 qui seront utilisées en 2023

Evolution du ratio Dizambourg entre 2020 et 2024



Cependant, cette situation relativement favorable est en partie conjoncturelle, en raison du décalage entre certaines subventions reçues et la capacité à effectuer les différentes catégories de dépenses, notamment en ce qui concerne les recrutements et les travaux. Aussi, pour donner une vision plus précise des capacités financières de l'établissement, il est nécessaire de compléter l'analyse par l'examen des niveaux de fonds de roulement (FDR) et trésorerie disponible.

En K€	2020	2021	VAR.
<b>FDR au 31/12</b>	40 265	46 110	5 845
<i>En jours de dépenses courantes</i>	77	85	8
<b>FDR DISPONIBLE</b>	<b>17 370</b>	<b>28 776</b>	<b>11 406</b>
En jours de dépenses courantes	33	53	20
<b>TRESORERIE au 31/12</b>	50 369	62 364	11 995
En jours de dépenses courantes	96	114	18
<b>TRESORERIE DISPONIBLE</b>	<b>32 942</b>	<b>40 726</b>	7 784
En jours de dépenses courantes	63	75	12

Ces deux indicateurs, partagés avec le MESRI, donnent l'image de nos fonds libres d'emploi. En particulier le FDR disponible, qui est de 28,8 M€ fin 2021, soit 53 jours de dépenses de fonctionnement courantes, est en hausse de 20 jours par rapport à l'année précédente. La trésorerie disponible suit la même évolution.

En conclusion, la situation financière fin 2021 traduit l'existence de marges de manœuvre qui doivent être affinées par des projections sur les prochaines années.

## **B - Les projections des ressources et des charges**

1) évolution des ressources :

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Masse salariale	140 521k€	141 244k€	144 716k€	147 182k€	148 445k€	150 202k€	155 173k€	155 524k€	159 175k€	160 639k€
Fonctionnement	15 828k€	15 897k€	16 619k€	16 599k€	16 431k€	16 261k€	15 792k€	15 705k€	15 705k€	15 705k€
Mise en réserve	-875k€	-875k€	-875k€	-875k€	-875k€	-875k€				
<b>Total</b>	<b>155 474k€</b>	<b>156 266k€</b>	<b>160 460k€</b>	<b>162 906k€</b>	<b>164 001k€</b>	<b>165 588k€</b>	<b>170 965k€</b>	<b>171 229k€</b>	<b>174 880k€</b>	<b>176 344k€</b>

L'évolution de la SCSP, qui représente 80 % de nos ressources est de plus en plus difficile à prévoir, car elle intègre de nombreuses conséquences législatives connues progressivement, mais également des projets obtenus dans le cadre du dialogue stratégique de gestion avec le rectorat. Par ailleurs, le ratio SCSP /étudiant pour notre établissement demeure insuffisant.

La projection de la CVEC 2022 – 2024 est en faible progression, pour une valeur estimée à 1,89 M€ en 2023.

Concernant les autres ressources propres, leurs évolutions sont simulées comme suit :

	2020	2021	BI 2022	2023	2024
<b>Total recettes propres encaissées</b>	<b>35 542</b>	<b>40 574</b>	<b>51 901</b>	<b>42 781</b>	<b>44 562</b>
<b>Formation</b>	<b>8 833</b>	<b>11 091</b>	<b>8 679</b>	<b>9 265</b>	<b>9 628</b>
Droits d'inscription	3 980	4 227	4 275	4 395	4 478
dont droits différenciés des étudiants étrangers					
Formation continue	4 166	6 196	3 732	4 200	4 500
Taxe d'apprentissage	687	668	672	670	650
<b>Recherche</b>	<b>15 925</b>	<b>15 504</b>	<b>20 815</b>	<b>17 793</b>	<b>17 564</b>
Contrats et prestations de recherche hors ANR	17	23	136	170	153
Valorisation de la recherche	1 722	2 141	1 697	2 121	1 909
ANR PIA	89	1 610	1 386	1 028	1 028
ANR hors PIA	1 282	2 085	1 592	1 653	1 653
Subventions Région	6 465	4 735	7 372	6 191	6 191
Subventions Union européenne	3 003	1 506	4 549	3 019	3 019
Autres subventions	3 347	3 404	4 083	3 611	3 611
<b>Autres recettes propres</b>	<b>10 784</b>	<b>13 979</b>	<b>22 407</b>	<b>15 723</b>	<b>17 370</b>

L'anticipation des recettes propres sur la période reflète une hypothèse de reprise d'activité normale sur 2023 – 2024. Elle intègre l'érosion continue du versement pour taxe d'apprentissage et inversement le dynamisme des recettes générées par le CFA des universités. Les subventions sont, pour l'essentiel, liées à l'évolution de nos projets dans les domaines de la recherche et à l'avancement des opérations immobilières.

## 2) évolution des charges

Le tableau ci-après présente la projection des charges générales de fonctionnement.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
6061 - Fluides (électricité, gaz, chauffage)	2 366	2 197	2 109	3 426	3 667	3 667
6063 - Fournitures d'entretien et de petit équipement	1 172	1 282	1 162	1 205	1 241	1 278
6067 - Fournitures et matériels d'enseignement et de recherche non immobilisés	2 297	2 514	2 624	2 556	2 678	2 717
6152 - Entretien et réparations sur biens immobiliers	663	1 228	1 675	2 227	2 289	2 352
6156 - Maintenance	1 824	1 318	1 277	1 260	1 294	1 329
6183 - Documentation technique et pédagogique	1 558	1 566	1 643	1 650	1 716	1 785
62142 - Personnel mis à disposition de l'établissement	792	670	509	655	662	668
6251 - Voyages et déplacements du personnel	815	286	226	280	442	611
6256 - Missions	1 356	378	553	728	903	1 078
6257 - Réceptions	818	215	354	493	632	771
626 - Frais postaux et frais de télécommunications	303	258	262	280	280	280
6285- Prestations extérieures de gardiennage	79	244	97	140	144	149
6286 - Prestation extérieure de nettoyage	986	1 018	1 283	1 406	1 420	1 434
<b>total</b>	<b>15 029</b>	<b>13 174</b>	<b>13 774</b>	<b>16 306</b>	<b>17 368</b>	<b>18 119</b>

Comme en recettes, ces évolutions se placent dans la perspective d'une reprise de l'activité, en intégrant une augmentation de l'inflation ainsi qu'une forte hausse sur les dépenses de fluides, tempérée par l'extension escomptée des raccordements au réseau de chaleur urbain.

En conclusion, en dépit de nombreuses incertitudes sur la conjoncture économique, la situation financière fin 2021 et les projections pouvant être faites à ce jour permettent globalement de financer, notamment par prélèvement sur notre FDR, les actions proposées pour 2023. Celles-ci comprennent à la fois un achèvement de la mise en œuvre des mesures 2021/2022 et des orientations nouvelles décrites ci-après.

### **III – Les orientations budgétaires 2023.**

#### **A- Les recettes propres.**

Dans ce domaine, l'orientation 2022 sur le développement de nos ressources propres vaut également pour 2023. Leur poids dans les recettes totales s'élevait à 17,44 % en 2021. L'objectif est de progresser graduellement, avec une valeur de 18,0 % pour 2023. Cette évolution repose sur la poursuite du dynamisme en matière de formation continue et d'apprentissage, en veillant néanmoins à la soutenabilité globale de l'offre de formation (formation initiale + formation continue + formation par apprentissage). Par ailleurs, le travail mené sur la tarification des diplômes sera poursuivi comme celui sur les recettes tirées de notre patrimoine.

#### **B – Les actions**

##### **L'offre de formation.**

Au-delà de l'optimisation de nos recettes, il conviendra également de continuer à maîtriser notre offre de formation. Ainsi, comme chaque année, nous vous rappelons les seuils d'ouverture, tant des licences professionnelles que des masters :

- L1 au moins 40 étudiants
- L2 au moins 30 étudiants
- L3 au moins 30 étudiants
- LP au moins 20 étudiants
- M1 au moins 20 étudiants
- M2 au moins 15 étudiants
- Agrégation : au moins 5 étudiants en inscription première

Notre offre de formation est encore inchangée cette année. Toutefois, dans le cadre de l'élaboration de notre prochain contrat, nous nous attacherons à bâtir une offre de formation soutenable, prenant en compte l'évolution de nos effectifs étudiants.

##### **Les mesures en faveur des personnels**

Plusieurs actions fortes déjà mises en œuvre en 2022 seront prolongées en 2023 **pour la résorption de l'emploi précaire des personnels**. La Cédésation des personnels BIATSS sur emplois pérennes sera accordée à compter de 4 ans d'exercice dans l'établissement. Plusieurs mises aux concours d'emplois permanents actuellement occupés par des personnels contractuels seront à nouveau réalisées cette année (recrutements sans concours pour les catégories C), afin d'augmenter le ratio de personnels titulaires par rapport aux personnels contractuels. S'agissant des enseignants-chercheurs, il est prévu la possibilité de republier immédiatement des emplois mais dans la limite de la moitié des emplois laissés vacants afin de recruter de nouveaux titulaires, l'autre moitié donnera lieu pour un an à des recrutements d'ATER. Cette règle est absolument nécessaire si nous souhaitons pouvoir créer quelques emplois.

S'agissant des contractuels d'enseignement recrutés temporairement pour combler la vacance d'un emploi d'enseignant-chercheur ou d'enseignant, les contrats ne pourront aller au-delà d'une période de trois ans, quatre ans à titre dérogatoire (sauf pour les anciens ATER déjà contractualisés deux ans), conformément à la délibération du conseil d'administration de



l'établissement du 4 juin 2018. L'établissement souhaite privilégier le recrutement de titulaires sur ses emplois d'enseignants ou d'enseignants-chercheurs.

L'établissement continuera à travailler en 2023 sur **la pyramide de ses emplois** afin de rattraper les moyennes de répartition nationales.

S'agissant des BIATSS, plusieurs concours internes seront ouverts en catégories A et B pour organiser des promotions. Des emplois de contractuels pourront également se voir repyramidés. L'exercice de gestion prévisionnelle des emplois, de l'expertise et des compétences (GPEEC) dans lequel s'engage l'établissement devrait permettre de cibler plus précisément les emplois concernés.

En outre, le repyramidage des ITRF en soutien à la recherche et à l'enseignement scientifique organisé par la LPR au niveau national par la voie des listes d'aptitude complémentaires, devrait permettre d'amplifier le mouvement déjà engagé en interne.

Enfin, après la revalorisation conséquente du régime indemnitaire des personnels BIATSS en 2022 sur les fonds de l'établissement, il sera procédé, en 2023, à une réévaluation des groupes RIFSEEP de certains emplois en lien avec le chantier initié autour de la GPEEC.

Pour les enseignants-chercheurs, le repyramidage des emplois de MCF devrait se poursuivre pour un nombre estimé à 7 d'entre eux en 2023 après les 9 promotions obtenues en 2022 et les 6 obtenues au titre de 2021, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de programmation pour la recherche.

Une attention soutenue sera portée encore cette année à l'amélioration de **la rémunération des personnels de l'établissement**. En dehors de la hausse annoncée nationalement du point d'indice, de la revalorisation des contrats doctoraux, et du reclassement des maîtres de conférences, 2023 devrait voir se poursuivre la politique de revalorisation indemnitaire des enseignants-chercheurs au travers de la composante C1 et de la montée en puissance de la composante C3 du régime indemnitaire pour les enseignants-chercheurs, tous ces dispositifs étant organisés par la loi de programmation de la recherche.

S'agissant des ATER, nous souhaitons désormais, par mesure d'équité, rémunérer la conduite de travaux pratiques comme celle en vigueur pour les enseignants-chercheurs et les enseignants. Cette mesure leur permettra de dégager un peu de temps pour la consolidation de leur dossier recherche dont on sait qu'il est essentiel pour leur candidature future sur un poste d'enseignant-chercheur.

L'établissement envisage **la création, en 2023, de quelques emplois de personnels BIATSS (6)** dont une majorité en soutien à la recherche et de trois enseignants-chercheurs (en plus des emplois prévus pour la mise en place de la faculté d'odontologie), dans la limite autorisée par son plafond d'emplois. L'ampleur de ces mesures dépendra du rehaussement de notre plafond d'emplois état et d'une éventuelle dotation complémentaire de rattrapage.

Par ailleurs, l'établissement poursuivra sa politique d'emplois de personnels bénéficiaires de l'obligation de l'emploi (BOE) par le recours à l'apprentissage, au repyramidage des personnels BOE et l'ouverture de concours spécifiques.

Le poids en masse salariale des mesures envisagées vient augmenter la hausse mécanique de la masse salariale de l'établissement, ce qui situe l'augmentation prévisionnelle globale aux alentours de 5,6 millions d'euros par rapport à 2022. Le ratio de Dizambourg passerait donc de 81,72% tel que projeté, pour 2023, avant ces mesures, à 82,04%.

## La transition écologique

La transition écologique est « une ardente obligation ». Elle doit transcender tous nos projets, dont la pertinence doit être analysée à l'aune de leurs effets sur le climat. Après la signature de l'accord de Grenoble en 2022, l'année 2023 sera marquée par la mise en œuvre d'actions devant permettre d'obtenir le label DD&RS. Il serait fastidieux de toutes les citer, on peut néanmoins rappeler les plus emblématiques :

- Sensibiliser les étudiants lors de la rentrée écolo et prendre en compte dans les maquettes de formation les enjeux de la nécessaire transition écologique ;
- Cartographier les axes et projets de recherche selon les objectifs de développement durable ;
- Encourager et faciliter la réalisation de bilans carbone dans les unités de recherche notamment ;
- Améliorer la gestion des déchets et les réduire ;
- Travailler avec le CROUS sur l'alimentation durable ;
- Développer les mobilités douces ;
- Agir en faveur de la biodiversité ;
- Annexer un schéma directeur de l'énergie à notre SPSI (Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière).

## La vie étudiante

La vie étudiante est également un enjeu fort pour notre établissement. Le schéma directeur de la vie étudiante est en cours de finalisation. Il devrait être adopté par les instances en fin d'année 2022. L'année 2023 va nous permettre de débiter un panel d'actions prévues dans ce schéma. On peut citer : les mesures phares issues des assises du printemps ; les mesures en faveur des étudiants en situation de handicap ; la réforme du pack sport ; le projet de campus habité sur les 2 lions ; la continuité des dispositifs de lutte contre la précarité numérique, la précarité menstruelle et la précarité alimentaire.

## L'immobilier

Concernant l'immobilier, nous achèverons les projets du plan de relance et débiterons les travaux des opérations CPER concernant les Tanneurs et l'EPU. Des études se poursuivront pour les projets de construction d'un bâtiment avec le CROUS sur la réserve foncière de Portalis et pour l'aménagement du site Fromont. La dernière phase de l'AdAP (agenda d'accessibilité programmée) sera également lancée. Enfin, dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur de l'énergie, il sera envisagé des solutions pour l'installation d'équipements d'énergie renouvelable, notamment des panneaux photovoltaïques. Certains de ces projets ont fait ou feront l'objet de dépôts de demandes de financement auprès du MESRI (DSG 2 2022 ou Plan de résilience 2022), mais pourraient être menés quel que soit le financement obtenu en faisant appel à notre trésorerie.

## Des projets structurants et de nouveaux outils

Des projets structurants, déposés en 2022, et en attente de réponse, pourraient avoir des impacts forts pour l'établissement en 2023, c'est le cas du projet Loire Val-Health déposé dans le cadre de l'appel à projet ExcellencES du PIA4 ; du projet d'université européenne NEOLAÏA ; du projet de MAb Intégrateur déposé avec l'Institut Pasteur et le CEA (site de Saclay).

La création d'un département de santé à l'université d'Orléans, avec la mise en place progressive d'un premier cycle complet d'études de médecine, devrait également impacter notre université.

Enfin de nouveaux outils seront développés : déploiement de la fibre noire ; mise en place de SAGHE en remplacement d'Hélico ; la création d'un entrepôt de données ; le marché de voyage et la dématérialisation des missions et enfin le lancement du projet Pégase en remplacement d'Apogée.

Les demandes exprimées lors de la campagne d'emplois se feront désormais par le biais d'un nouvel outil "démarches simplifiées" qui permettra l'expression des demandes des composantes et services avant les dialogues de gestion internes.

#### **IV- Le dialogue de gestion interne (DGI) pour préparer le BI 2023**

Ces orientations budgétaires sont une étape de la préparation du BI (budget initial) et à ce titre s'intègrent dans le DGI de l'établissement. Vos projets présentés dans ce cadre devront donc prioritairement s'inscrire dans ces orientations.

La procédure du DGI sera simplifiée cette année :

- les fiches de caractérisation feront l'objet d'une simple actualisation,
- aucun support écrit ne sera demandé en amont des auditions,
- les auditions, qui se dérouleront selon un guide transmis préalablement, porteront sur les thèmes suivants :
  - les programmations numérique et immobilière,
  - le personnel (lettre spécifique diffusée fin mai).
- un nouvel outil « DS- Démarches Simplifiées » permettra de recueillir de manière simplifiée vos projets ; la saisie budgétaire demeurera analogue à l'an passé.

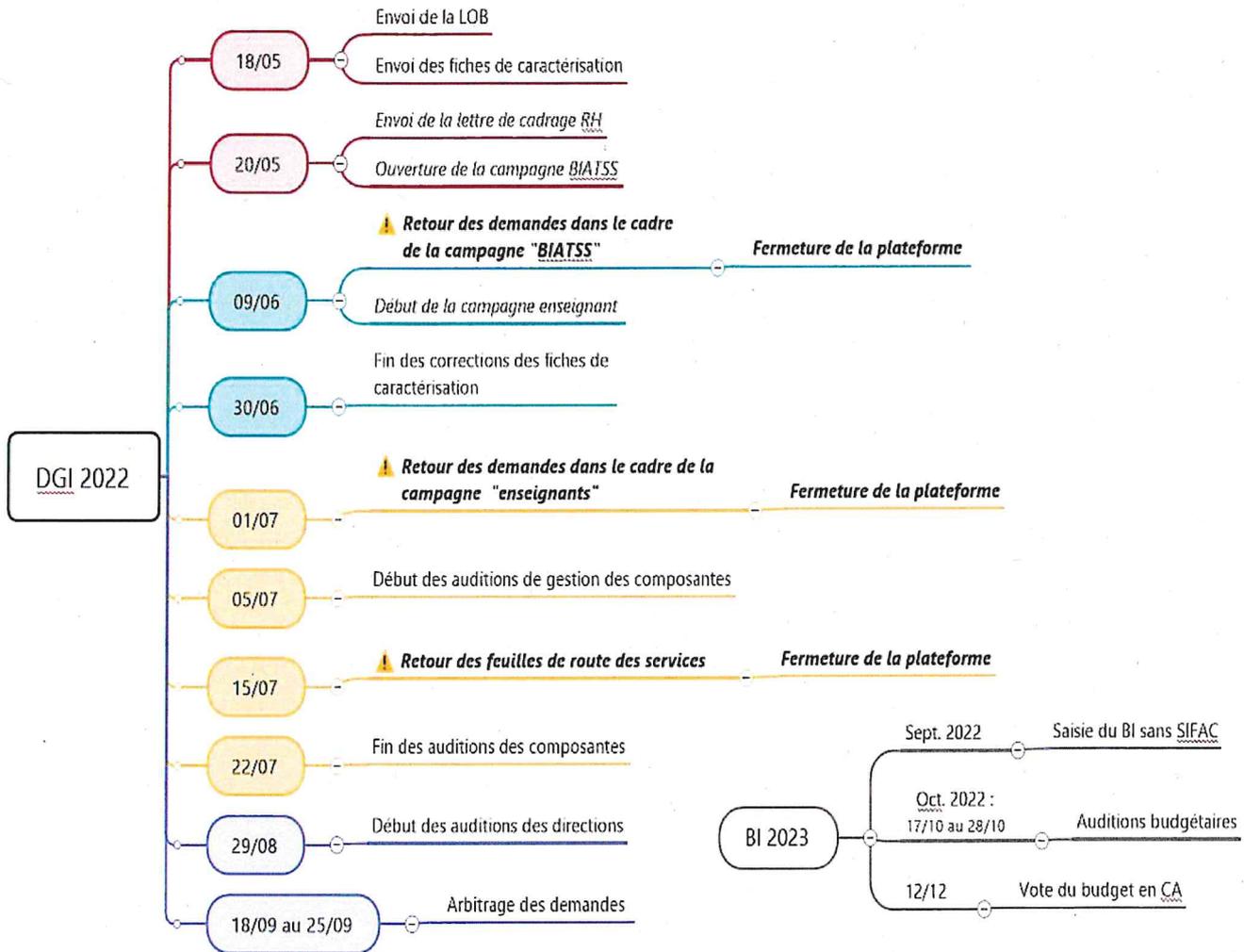
Les demandes exprimées dans DS notamment en matière RH pourront faire l'objet d'une argumentation particulière lors du DGI.

La nouveauté pour ce DGI sera de faire état des besoins des unités de recherche dans votre présentation et, donc, en amont d'associer plus étroitement les unités de recherche implantées (totalement ou partiellement) dans votre composante aux échanges au sein de votre composante, afin que leurs demandes puissent être prises en compte de façon transparente et concertée et, le cas échéant pluriannuelle.

Pour cela, il vous est demandé - dans les modalités que vous jugerez les plus opportunes et pertinentes (par ex. : réunion des DU en amont du dialogue immobilier/besoins numériques et du conseil de composante pour les postes, invitation des directions d'unité à une partie du/des conseil.s de composante traitant de ces besoins, ... )- d'organiser un dialogue à l'échelle de votre UFR et de transmettre, avec ceux de la composante, leurs besoins spécifiques en matière de numérique, d'immobilier et d'emplois.

*NB : pour cette année, le dialogue immobilier et DSI ayant déjà eu lieu dans certaines composantes, les demandes concernant les UR pourront être transmises dans un second temps, une fois qu'elles auront été consultées.*

Je vous en rappelle enfin les principales étapes du DGI :



Comme vous pouvez le constater, l'année 2023 sera marquée par la consolidation des politiques engagées l'an dernier dans le domaine des ressources humaines ainsi que par le lancement ou l'aboutissement de projets couvrant tous les champs de nos activités.

Mais le dossier qui va nous mobiliser durant la fin de l'année 2022 et l'année 2023 sera la rédaction d'un nouveau projet d'établissement, qui s'inscrit dans une politique de site renouvelée, bâtie autour d'un projet de coordination territoriale avec l'université d'Orléans et l'INSA CLV, mais aussi avec tous nos partenaires usuels (CHRU de Tours, organismes nationaux de recherche, BRGM). Il sera l'occasion de repenser notre offre de formation ainsi que notre politique de recherche afin de répondre aux enjeux de demain et aux attentes de nos étudiants.

Arnaud Giacometti,

*A. Giacometti*

Président de l'université

