



**AVIGNON**  
UNIVERSITÉ

**Lettre de cadrage budgétaire 2024**

**9 juin 2023**

---



## Table des matières

1	Eléments de contexte .....	2
2	Les choix stratégiques .....	2
3	Des contrats d'objectifs, de moyens et de performance pour accompagner la stratégie.....	3
4	Un budget 2024 au service de la stratégie mais soumis à de fortes contraintes .....	3
4.1	Une tendance au ralentissement des ressources de l'établissement.....	3
4.2	La maîtrise de la masse salariale et les moyens 2023-2024 .....	4
4.3	La maîtrise des dépenses de fonctionnement.....	5
4.4	Un programme pluriannuel d'investissement enrichi au fil des années .....	5
ANNEXE : calendrier budgétaire .....		6
INDEX .....		7



## 1 Eléments de contexte

Depuis son accession aux responsabilités et compétences élargies en 2010, l'établissement avait présenté chaque année des comptes en excédent (minimum : 142 k€ en 2010, maximum : 2,39 M€ en 2019, moyenne : 1,29 M€) jusqu'au compte financier 2022 avec un résultat déficitaire de 0,775 M€. Bien que ce déficit soit conjoncturel (courrier DGESIP du 22 novembre 2022 en raison notamment des hausses de la valeur du point d'indice et du coût de l'énergie non compensées), cela indique que le modèle économique de l'université, qui avait permis de dégager des marges favorables à son développement, est fragilisé.

En effet, la fin des financements exceptionnels, le poids coûteux de l'offre de formation, la survenue d'événements imprévisibles entraînant d'importants surcoûts (à titre d'exemple, sur un an, selon l'estimation provisoire réalisée par l'INSEE, les prix à la consommation augmenteraient de 5,4 % en 2023) indiquent la nécessité de refonder un modèle économique stable et équilibré pour les années à venir. La part 'fonctionnement' de la SCSP (3,5 M€) n'a notamment connu aucune augmentation depuis 2021 et pourrait évoluer à la baisse à partir de 2023 pour un volume prévisionnel de 5 % selon les annonces du Gouvernement.

L'évolution et la rationalisation de l'offre de formation ne peuvent plus dès lors être reportées en raison de la diminution des effectifs étudiants d'AU, de la faiblesse des taux de réussite en L1, du nombre réduit d'étudiants poursuivant leur cursus en master et de la charge qu'elle entraîne pour les enseignants-chercheurs et les enseignants.

En matière d'investissement, grâce aux excédents dégagés antérieurement, Avignon Université s'est constitué un fonds de roulement suffisant pour lui permettre de continuer à mettre en œuvre d'un programme pluriannuel d'investissement ambitieux.

## 2 Les choix stratégiques

Les orientations stratégiques fortes d'AU sont aujourd'hui clairement définies, et engagées via les projets validés et financés dans le cadre des PIA, ainsi qu'avec les partenaires de l'établissement. La réalisation du contrat quinquennal 2018-2023 a tracé une trajectoire qu'il s'agit d'une part de stabiliser dans le cadre du futur contrat 2024-2029 et d'amplifier désormais sur l'ensemble des missions.

Le projet AME (Avignon Université Moteur d'Ecosystèmes territoriaux) soumis en réponse à la troisième vague de l'appel à projets ExcellencES, constitue l'ossature de la projection d'AU dans les dix prochaines années.

La politique de différenciation initiée par AU il y a plus de 20 ans, s'est accélérée ces dernières années. Elle structure maintenant l'ensemble du projet d'établissement autour de deux thématiques – Agrosociétés et Culture, patrimoine, sociétés numériques – et des partenariats académiques majeurs, INRAE et CNRS en particulier. Ce processus de différenciation conduit désormais l'établissement à repenser son organisation interne et ses interfaces avec son environnement socio-économique. La nouvelle architecture de l'établissement associe deux Instituts thématiques, internes à l'établissement, et deux Villas, espaces communs incarnant les écosystèmes liés aux axes de différenciation. AME se concentre sur quatre grandes transitions directement liées aux axes identitaires d'AU : transitions socio-environnementale, agro-alimentaire, numérique, culturelle. Il vise à accélérer l'émergence d'approches globales de ces transitions, en considérant les systèmes à l'œuvre ou impactés et en mobilisant la diversité des compétences scientifiques et socio-économiques qui leur sont liées. Le projet s'appuiera sur la création de lieux incarnés où chercheurs, étudiants, entreprises coconstruisent cohabitent et coopèrent. Il se concentrera sur deux instruments majeurs – les Openlabs sur les Campus de l'innovation – qui s'intégreront à une architecture d'établissement repensées autour des Instituts et des Villas.

Ce nouveau cadre lui permettra de développer encore plus fortement ses objectifs majeurs :

- renforcer la recherche partenariale ;
- amplifier la professionnalisation de ses formations via l'alternance, améliorer la réussite en licence, développer des masters d'excellence en renforçant la part de la recherche et de l'innovation au sein de ses formations ;
- généraliser l'initiation à l'entrepreneuriat ;
- s'ouvrir davantage à son environnement à travers des tiers-lieux universitaires, des outils et plateformes.



### 3 Des contrats d'objectifs, de moyens et de performance pour accompagner la stratégie

Depuis le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE), AU a sans cesse renforcé son pilotage et adapté sa gouvernance à de nouveaux modes de gestion. Elle s'est dotée d'outils indispensables pour la maîtrise de ses activités de recherche et de formation et pour la construction d'un budget soutenable et répondant à ses objectifs prioritaires.

Le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) entre l'établissement, l'IUT et les UFR est un levier supplémentaire pour mettre en synergie ses moyens et les priorités stratégiques de son offre de formation et de son activité de recherche. Il s'agit d'impulser une dynamique d'établissement, commune à l'ensemble des composantes, afin de renforcer l'attractivité de l'université et de répondre aux besoins de son territoire et de sa jeunesse.

L'ambition du COMP est d'une part d'inscrire les actions des composantes dans la dynamique de la stratégie d'établissement et d'autre part d'appréhender leurs projets afin d'envisager les moyens pour les accompagner.

En ce qui concerne plus spécifiquement la formation, le profil d'établissement d'AU implique l'existence à la fois d'une offre de formation de proximité en premier cycle, d'une offre de formation professionnelle et d'un cycle de master adossé à ses laboratoires qui soit emblématique de sa stratégie de différenciation. Si la soutenabilité financière de cette offre de formation est déjà bien intégrée dans le pilotage de l'établissement, il devient essentiel aujourd'hui de considérer aussi que le poids des charges de formation qui pèsent sur les enseignants chercheurs ainsi qu'une masse salariale très contrainte limitent sévèrement les capacités de l'établissement à s'engager dans de nouveaux projets de recherche et de formation. Pourtant, une partie de l'offre de formation doit pouvoir évoluer rapidement afin de répondre aux besoins de la société, du territoire, et garantir l'attractivité nationale et internationale de l'établissement. Cela impose de faire des choix et que ceux-ci soient objectivés par les données. Après la mise en place d'indicateurs de pilotage des formations, l'établissement a donc commencé à déployer des contrats d'objectifs, de moyens et de performance avec ses composantes. Au cours du contrat à venir, ces COMP deviendront l'instrument privilégié du dialogue avec les composantes pour accompagner leur stratégie de formation selon trois priorités :

- l'amélioration de la réussite en licence ;
- la professionnalisation des formations (création de LP en L2 et L3 et passage en alternance) ;
- la création de masters innovants, au cœur des axes de différenciation, soutenus par les laboratoires ainsi que le soutien aux EUR et aux parcours d'excellence des CMI.

Aucune ouverture de formation, ne serait-ce qu'un parcours, ne pourra se faire sans être intégralement financée par la fermeture d'autres formations. La mise en alternance viendra consolider la soutenabilité de ces nouveaux projets.

**Lancés en 2022, les premiers COMP couvriront la période 2022-2024. Ils seront complétés par les résultats des présentes programmations, budgétaire et campagne d'emplois, objets de cette lettre de cadrage. Le calendrier budgétaire prend en compte cette évolution.**

### 4 Un budget 2024 au service de la stratégie mais soumis à de fortes contraintes

#### 4.1 Une tendance au ralentissement des ressources de l'établissement

La dotation de fonctionnement de l'université ne résulte plus, depuis de nombreuses années, de l'application d'un modèle d'allocation de moyens basé sur l'activité et la performance, mais de la reconduction de celle de l'année précédente, abondée du produit des mesures prises en faveur des universités dans leur ensemble ou de celle d'Avignon en particulier.

Pour mémoire : la dotation de fonctionnement d'AU a augmenté de 4,2 M€ depuis 2017 (ORE, DSG) alors que ses effectifs étudiants restaient stables. En 2022, bien qu'elle s'élève à 59,4 M€, elle n'atteint pas le niveau attendu en raison du gel du dispositif ORE, tandis que les hausses de la valeur du point d'indice et des coûts de l'énergie n'étaient, dans le même temps, pas compensées.

La situation antérieure positionnait AU parmi les établissements ayant le plus amélioré leur taux d'encadrement tout en créant des charges croissantes que la fragilité de notre modèle économique ne pourra absorber à très court terme sans mesures correctives.



Les ressources propres, après avoir fortement progressé jusqu'en 2021, se stabilisent légèrement à la baisse. En outre, ces ressources (recherche, formation continue et celles liées à l'apprentissage), si elles traduisent le développement de l'activité dans ces domaines, ne constituent pas une ressource nette suffisante pour accompagner la totalité des besoins de l'établissement. Elles représentent moins de 10% des recettes de l'établissement, hors subventions publiques. Dans un contexte budgétaire contraint, la politique de poursuite du développement des ressources propres nécessite un effort de structuration qui devra se concrétiser dans l'ensemble des organisations de l'établissement afin de garantir un meilleur pilotage des ressources et un modèle économique durable.

Ces orientations seront notamment axées sur une révision du taux de prélèvement des contrats en formation par alternance et en recherche. Elles reposeront également sur la définition d'un nouveau modèle économique plus équilibré en matière de redistribution des ressources et sur un contrôle centralisé de ces processus.

#### 4.2 La maîtrise de la masse salariale et les moyens 2023-2024

Après une augmentation constante entre 2020 et 2022 principalement grâce aux financements exceptionnels reçus de la tutelle (voir ci-dessus), l'effectif du personnel employé par l'université se stabilise en 2023 (+ 9,2 ETPT de mai 2021 à mai 2023).

En 2022, la balance positive des entrées et des sorties en matière d'effectif (plus de réintégrations que de départs), a fait peser une lourde charge et a limité de manière importante les possibilités de l'établissement pour 2023. L'effet extension année pleine des créations liées aux campagnes d'emplois s'élève en moyenne à 936 k€ par an entre 2020 et 2022. Ce phénomène est accentué par le glissement vieillesse technicité en augmentation constante, passant de 158 k€ en 2020 à 345 k€ en 2021 et 471 k€ en 2022 pour enfin se stabiliser à 460 k€ en 2023.

Les repyramidages d'emplois tant E-C que BIATSS impactent la masse salariale en moyenne de 40 k€ par an depuis 4 ans.

Enfin les mesures nouvelles intervenues entre 2021 et 2023 génèrent des effets importants sur la masse salariale, notamment la revalorisation du point d'indice et les relèvements successifs du SMIC (+1.7 Md€), la LPR (+ 554 k€), la protection sociale complémentaire, l'indemnisation du télétravail ainsi que le forfait mobilités durables revalorisée (+190 k€ au total pour ces trois mesures). Le retrait de la dotation soclée des crédits ORE par le ministère à hauteur de 530k€ affecte, de manière déterminante et vraisemblablement définitive, les capacités financières de l'établissement.

Si dans les années passées, des moyens spécifiques (appels à projets, formation en alternance, etc.) ou des départs et vacances de postes offraient des marges de manœuvre de masse salariale, de telles opportunités n'ont pas été identifiées pour 2024.

De manière certaine, seuls deux postes d'enseignants-chercheurs seront libérés au dernier trimestre 2023. Cependant un poste sera utilisé afin de permettre la réintégration d'un maître de conférences. Ainsi à ce jour seul un poste d'enseignant-chercheur est mobilisable dans le cadre de la prochaine campagne d'emplois (et aucun poste BIATSS).

Au regard de ce contexte très contraint, les propositions et demandes des directeurs d'UFR devront faire l'objet d'un argumentaire court, circonstancié et chiffré. Si une demande de recrutement est réalisée par le biais d'un auto-financement (transformation de moyens existants ou nouveaux moyens) l'argumentaire devra mettre en évidence de manière extrêmement rigoureuse les moyens dégagés et les indicateurs permettant d'en mesurer l'effectivité.

Afin de sécuriser la trajectoire financière de l'établissement, les enveloppes d'heures de cours complémentaires utilisées par les composantes devront être réduites.

Une fois les enveloppes fixées, aucun dépassement ne sera accepté.



#### 4.3 La maîtrise des dépenses de fonctionnement

Jusqu'alors en capacité de contenir ses dépenses de fonctionnement, AU se trouve aujourd'hui confrontée, comme tous les établissements d'enseignement supérieur, à une inflation généralisée et à une hausse importante de certaines de ses charges (gaz, électricité, gardiennage). Une attention particulière devra être portée à la maîtrise de ces postes de dépenses, qui, cumulés, représentent, en 2022, plus d'un million d'euros.

En outre, les effets de la crise sanitaire semblent progressivement se dissiper et rétablissent les dépenses de missions notamment au niveau qu'elles atteignaient en 2019 (850 000€). Les autres dépenses de sous-traitance et de services extérieurs sont en baisse avec une volonté de l'établissement de maîtriser ces postes grâce à des consommations réduites et des marchés plus performants. Depuis 2023, le service des achats et de la commande publique se dote progressivement d'une politique d'achats d'établissement dont les objectifs sont la sécurisation juridique, la performance de nos achats, le verdissement et la couverture progressive des domaines tels que les missions ou la formation par de nouveaux marchés.

Enfin, engagé plus que jamais dans une démarche de développement durable et de sobriété, l'établissement s'attachera à favoriser toutes mesures de sobriété et de performance énergétiques, à déployer des actions volontaristes contenues dans un schéma directeur de développement durable et de responsabilité sociétale (DDRS). Ce schéma directeur DDRS est en cours d'élaboration et doit structurer la réponse de l'établissement aux enjeux du plan climat biodiversité du ministère dans une perspective qui implique de nombreux services dans un cadre budgétaire très contraint.

#### 4.4 Un programme pluriannuel d'investissement enrichi au fil des années

Le programme pluriannuel d'investissement initié à hauteur de 8,9M€ s'élève désormais à 12,9 M€ et se décline en cinq grandes priorités :

- accompagner la réorganisation et le renforcement des services centraux par un réaménagement en profondeur des espaces de travail de l'administration ;
- agir dans les domaines de la sécurité, de la sûreté et de l'accessibilité ;
- améliorer la prévention des risques professionnels et les conditions de travail en suivant, notamment, les préconisations de l'inspection de santé et de sécurité au travail réalisé par l'IGAENR ;
- rendre l'établissement plus sûr en se conformant notamment aux prescriptions de l'audit de sûreté réalisé par les services de la préfecture de Vaucluse ;
- poursuivre et achever l'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite en appliquant l'agenda d'accessibilité programmée signé avec le préfet de Vaucluse ;
- agir concrètement en faveur du développement durable en améliorant sensiblement la performance énergétique des bâtiments ;
- mettre à niveau le système d'information, en s'appuyant sur la feuille de route du numérique. De nombreuses applications de gestion sont en cours d'acquisition et de mise en service dans les domaines de la scolarité (la solution PEGASE – PC-SCOL), des ressources humaines (SIHAM, OSE), de la recherche et du pilotage / aide à la décision (SID) ;
- moderniser l'équipement des laboratoires en matériel scientifique performant.

De plus, l'établissement s'est engagé, par un vote unanime de son conseil d'administration, à abonder le contrat de plan Etat-Région à hauteur de 2 millions d'euros, avec pour objectif de rendre possible la réalisation de deux des trois projets inscrits au CPER. Il participe également au financement des travaux de la Villa Creative sous la forme d'une convention de fonds de concours signée avec le rectorat en 2023, à hauteur de 600k€. D'autres projets d'extension ou de rénovation bâtiminaire pourraient être envisagés grâce au plan pluriannuel d'investissement (PPI).

Le Président d'Avignon Université

  
Philippe Ellerkam  
RÉSIDENCE  
AVIGNON  
UNIVERSITÉ  
74 rue  
Louis Pasteur  
84029 Avignon  
cedex 1



## ANNEXE : calendrier budgétaire

<b>Etape</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin</b>
<b>1</b>	<b>Présentation de l'exécution budgétaire, vote du compte financier n-1</b>	<b>9 mars</b>	<b>9 mars</b>
<b>2</b>	Analyse de l'exécution budgétaire n-1 par les services centraux DRH et DFACI (données macro)	10 mars	11 avril
<b>3</b>	<b>Fixation en CA des enveloppes formation (règlementaire code de l'éducation), recherche (règlementaire code de l'éducation) et support/soutien</b>	<b>16 mai</b>	<b>16 mai</b>
<b>4</b>	Préparation et diffusion de la lettre de cadrage budgétaire (incl. campagne d'emploi)	17 mai	12 juin
<b>5</b>	Préparation de la répartition des enveloppes recherche et formation	12 juin	15 septembre
<b>6</b>	<b>Débat d'orientation budgétaire (vote) :</b> le conseil d'administration se réunit pour débattre des orientations budgétaires pour l'année à venir.	<b>27 juin</b>	<b>27 juin</b>
<b>7</b>	<b>Conférences budgétaires</b> (doyens, directeurs et responsables de service, présidence, DGS, DRH, DAGAP, DFACI) avec les composantes	10 juillet	11 septembre
<b>8</b>	<b>Commission de la Formation et de la Vie Universitaire : répartition de l'enveloppe des moyens formation (tranche annuelle en crédits et emplois des moyens prévus dans les COM)</b>	<b>21 septembre</b>	<b>21 septembre</b>
<b>9</b>	<b>Commission de la Recherche : répartition de l'enveloppe des moyens recherche (tranche annuelle en crédits et emplois des moyens prévus dans les COMP)</b>	<b>28 septembre</b>	<b>28 septembre</b>
<b>10</b>	Préparation des lettres de notification et validation du Président	29 septembre	6 octobre
<b>11</b>	Diffusion des lettres de notification avec enveloppes recherche et formation	9 octobre	9 octobre
<b>12</b>	Préparation des projets de budgets par les responsables de service et composante	10 octobre	27 octobre
<b>13</b>	Date limite pour les votes des conseils d'UFR et de services communs	27 octobre	27 octobre
<b>14</b>	Date limite de remontée des projets de budgets	31 octobre	31 octobre
<b>15</b>	Analyse des projets	31 octobre	10 novembre
<b>16</b>	Finalisation de l'élaboration des documents budgétaires	13 novembre	24 novembre
<b>17</b>	Envoi des documents budgétaires	27 novembre	27 novembre
<b>18</b>	Présentation du budget à la chancellerie	5 décembre	5 décembre
<b>19</b>	Commission des finances	7 décembre	7 décembre
<b>20</b>	<b>Vote du budget en CA</b>	<b>12 décembre</b>	<b>12 décembre</b>

## INDEX

**AAP** : Appel à projets  
**ACTES** : Avignon : Catalyseur d'un Territoire d'ExcellenceS  
**AMUE** : Agence de Mutualisation des Universités et Établissements  
**ANR** : Agence nationale de la recherche  
**AU** : Avignon Université  
**CA** : Conseil d'Administration de l'Université  
**CAPACITÉ** : Cours Adapté au Projet d'Avenir, aux Centres d'Intérêts et à la personnalité de l'Étudiant (NCU)  
**CMI** : Cours Master en Ingénierie  
**CMQ** : Campus des Métiers et des Qualifications (3A et ICC)  
**CNRS** : Centre National pour la Recherche Scientifique  
**COMP** : Contrat d'objectifs, de moyens et de performance  
**CPER** : Contrat Plan État-Région  
**CT** : Comité technique  
**DAGAP** : Direction des Affaires Générales et de l'Aide au Pilotage  
**DFACI** : Direction des Finances, des Achats et du Contrôle Interne  
**DGS** : Directeur Général / Direction Générale des Services  
**DRH** : Direction des Ressources Humaines  
**DSG** : Dialogue Stratégique et de Gestion  
**EC** : Enseignants-chercheurs  
**ED** : École Doctorale  
**ESRI** : Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation  
**ETPT** : Emplois temps plein travaillés  
**EUR** : Ecoles universitaires de recherche (Implanteurs et InterMedius)  
**FR** : Fédération de recherche  
**FRIA** : Fédération Nationale des Industries Agro-alimentaires  
**INRAE** : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement  
**ISARA** : Ecole d'ingénieur en agroalimentaire de Lyon  
**NCU** : Nouveaux Cours à l'Université (CAPACITE)  
**ORE** : Loi relative à l'OrientatIon et à la Réussite des Étudiants  
**PANORAMA** : Pour l'Accompagnement à l'OrientatIon et à la Réussite à Aix-Marseille Avignon (TIP)  
**PIA** : Programme d'investissements d'avenir  
**RAE** : Rapport d'auto-évaluation  
**SCSP** : Subvention pour Charge de Service Public  
**SFTLV** : Service de la Formation Tout au Long de la Vie  
**SFR** : Structures fédératives de recherche (Tersys et Agorantic)  
**SI** : Système d'Information  
**SID** : Système d'Information Décisionnel  
**SUR** : Sociétés Universitaires et de Recherche  
**TIP** : Territoires de l'Innovation Pédagogique  
**UCA** : Université Côte d'Azur  
**UFR** : Unité de Formation et de Recherche  
**UMR** : Unité Mixte de Recherche