

## DELIBERATION CA099-2024

**Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L.123-1 à L.123-9, L.712-6-1 et L.719-7 ;**  
**Vu le décret 71-871 du 25 octobre 1971 portant création de l'Université d'Angers ;**  
**Vu les statuts et le règlement intérieur de l'Université d'Angers, tels qu'en vigueur ;**  
**Vu la délibération CA 003-2024 du Conseil d'Administration en date du 22 février 2024 relative à l'élection de la Présidente de l'Université d'Angers ;**  
**Vu les convocations envoyées aux membres du Conseil d'administration le 05 décembre 2024 ;**

**Objet de la délibération : Mission IGESR – Présentation du plan stratégique de retour à l'équilibre budgétaire - vote**

**Le Conseil d'Administration, réuni en formation plénière le jeudi 12 décembre 2024, le quorum étant atteint, arrête :**

Le plan stratégique de retour à l'équilibre budgétaire est approuvé.  
Cette décision est adoptée avec 26 votes POUR et 6 votes CONTRE.

Fait à Angers, en format électronique

*Pour la Présidente et par délégation,  
Le directeur général des services*

**Didier BOUQUET**

Signé le 18 décembre 2024

La présente décision est exécutoire immédiatement ou après transmission au Rectorat si elle revêt un caractère réglementaire. Elle pourra faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès de la Présidente de l'Université dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou de sa transmission au Rectorat suivant qu'il s'agisse ou non d'une décision à caractère réglementaire. Conformément aux articles R421-1 et R421-2 du code de justice administrative, en cas de refus ou du rejet implicite consécutif au silence de ce dernier durant deux mois, ladite décision pourra faire l'objet d'un recours auprès du tribunal administratif de Nantes dans le délai de deux mois. Passé ce délai, elle sera reconnue définitive. La juridiction administrative peut être saisie par voie postale (Tribunal administratif de Nantes, 6 allée de l'Île-Gloriette, 44041 Nantes Cedex) mais également par l'application « Télérecours Citoyen » accessible à partir du site Internet [www.telerecours.fr](http://www.telerecours.fr)

Mis en ligne le : 19 décembre 2024

# Plan stratégique de retour à l'équilibre budgétaire

## Préambule

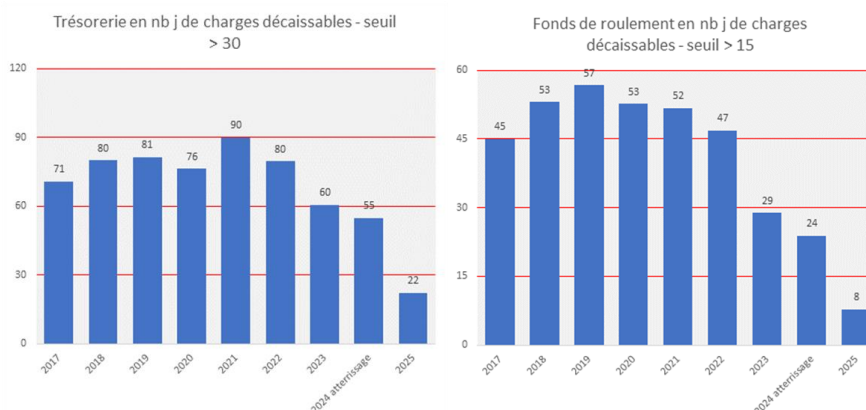
L'Université d'Angers (UA) est face à un défi de taille, celui de revenir à une situation financière saine et soutenable et en même temps préserver ce qui fait sa force, la réussite étudiante, la qualité et la performance de ses missions de service public tant en recherche qu'en formation. Une **démarche participative** a été engagée en 2024 pour résoudre les difficultés de l'établissement à s'inscrire dans des logiques pluriannuelles et optimiser ses dépenses. Le rectorat reconnaît **la rigueur et la transparence** de l'université d'Angers dans la construction de son budget prévisionnel et l'établissement de son compte financier. Pour autant, les impacts des dernières campagnes d'emploi conjugués aux nouvelles décisions gouvernementales, à l'inflation, à la croissance des coûts de l'énergie et de certains marchés publics font inévitablement basculer l'établissement dans une situation très critique avec un **déficit qualifié aujourd'hui de structurel**.

En toute responsabilité, le conseil d'administration a voté le 12 juillet 2024 le retour à une capacité d'autofinancement positive, ce qui justifie la rédaction de ce plan stratégique de retour à l'équilibre budgétaire. L'établissement bénéficie depuis septembre 2024 de **l'accompagnement de l'Inspection Générale de l'Éducation, du sport et de la Recherche (IGESR)**. Cet accompagnement est à l'initiative de la nouvelle présidence et rejoint un ensemble d'actions déjà mises en œuvre depuis janvier 2024. L'Université doit en effet faire sa part du travail pour faciliter et accélérer son retour à l'équilibre budgétaire en complément d'un ajustement très attendu de son niveau de subvention pour charge de service public (SCSP).

## I. Le retour à l'équilibre budgétaire, un impératif pour l'UA

### 1. Le compte financier 2023

L'Université d'Angers est structurellement sous-dotée. Sans des « mesures d'aubaine » et une gestion au cordeau, les déficits enregistrés ou prévisionnel depuis 3 ans (2022, -0,9M€ ; 2023 - 4,6M€ ; BI 2024 -8,6M€) auraient été plus graves et plus précoces.



Le compte financier 2023 positionnait l'UA dans le rouge avec un taux de rigidité à 83,4%, c'est à dire au-dessus du seuil d'alerte à 83%. La trésorerie et le fonds de roulement sont deux paramètres proches des seuils d'alerte. Avec un déficit à -4,6M€ en 2023 et un budget prévisionnel BI 2024 à -8,6M€, la trajectoire est alarmante. Il est clair que sans les recettes exceptionnelles du plan tourisme par exemple, l'établissement serait en déficit depuis 5 années.

## 2. L'atterrissage 2024 et le budget initial 2025

Compte tenu du BI très déficitaire de -8,6M€ voté en décembre 2023 pour 2024, des décisions politiques ont été prises dès le début de l'année :

- Réduction de toutes les enveloppes de fonctionnement de 28% (avec l'annonce d'un retour à -8% par BR si et seulement si les recettes augmentaient, ce qui n'a pas été le cas) ; reprogrammation ou annulation de dépenses ;
- Décalage de 3 mois (de janvier à avril) de tous les recrutements programmés dans l'année ;
- Campagne de sensibilisation auprès de toutes les entités rappelant leur responsabilité à engager des dépenses (pour la recherche ou la formation).

L'atterrissage 2024 laisse entrevoir une amélioration du résultat de près de 3 M€ (-5,7M€ au lieu de -8,6M€). Le compte financier 2024 le confirmera en mars 2025. Les efforts ont visiblement porté leurs fruits à différents niveaux avec :

1. Des économies sur le volet RH (de l'ordre de 800k€)
2. Des redéploiements de crédits de fonctionnement
3. Une augmentation de 1,8M€ de la SCSP en notification intermédiaire
4. Des nouvelles recettes liées à des projets retenus dans l'année (INCL'UA, Cap Europe, apprentissage) pour 1,2M€

Des mesures exemplaires ont été prises en 2024 et démontrent le sérieux de la démarche engagée. L'équilibre financier ne sera toutefois pas atteint en 2025 et il faut même craindre une dégradation des indicateurs de fonds de roulement et de trésorerie (Tableau ci-dessous).

en M€	2023	BI 2024	atterrissage 2024	evol	BI 2025
Produits	180,4	180,7	183,7	3,0	190,1
dont SCSP	144,0	142,4	144,2	1,8	144,2
Quote-part subvention	7,6	7,6	8,1	0,5	7,9
Charges de personnel	150,4	157,4	156,6	-0,8	161,4
Charges de fonctionnement	31,3	29,3	29,3	0,0	35,3
Dotation aux amortissements	10,9	10,3	11,6	1,4	10,9
<b>Résultat</b>	<b>-4,6</b>	<b>-8,6</b>	<b>-5,7</b>	<b>2,9</b>	<b>-9,7</b>
CAF	-1,3	-5,9	-2,1	3,8	-6,6
INVESTISSEMENT	15,7	13,2	10,0	-3,2	12,2
Ressources Inv		10,1	10,1		10,7
Variation du FDR	-17,0	-9,0	-2,0		-8,1
Fonds de roulement	14,3	4,6	12,3	7,7	4,3
<b>FDR &gt; 15 jours</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>24</b>		<b>8</b>
Trésorerie	30,3	14,4	28,3	13,9	12,1
CP hors investissement par jour		0,5	0,5		0,5
<b>Trésorerie &gt; 30 jours</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>55</b>		<b>22</b>
<b>Rigidité masse salariale &lt; 83%</b>	<b>83%</b>	<b>87%</b>	<b>85%</b>		<b>85%</b>

C'est pourquoi, il sera important de poursuivre en 2025 les actions initiées en 2024 :

1. L'organisation systématique d'un débat d'orientation budgétaire (DOB)
2. L'adaptation au fil de l'eau de la lettre de cadrage résultant du dialogue avec les composantes, les directions, les services communs et les unités de recherche
3. L'appui du groupe de travail (annexe 1) réunissant des directeurs de composante, la direction des affaires financières, l'agent comptable, la présidente et des vice-présidents, pour réfléchir aux pistes d'économie et à la recherche de nouvelles recettes
4. La prise en compte des recommandations de l'IGESR qui continuera à mener un diagnostic économique jusqu'en 2025
5. La régulation des dépenses de fonctionnement et le renouvellement des restrictions appliquées en 2024 (-28%)
6. La reconduction d'une campagne d'emplois maîtrisée pour 2026.

Par ailleurs, les contrats pluriannuels d'objectif et de moyen entre la gouvernance et les entités disposant d'un budget propre intégré seront remis en place pour la préparation du BI 2026.

Deux facteurs d'augmentation en 2025 laissent craindre des effets ciseaux :

- La forte dérive des dépenses énergétiques, des contrats de maintenance et d'entretien, des coûts des licences informatiques
- Les dépenses RH non compensées au titre de 2025 :
  - o 2,1M€ liés à l'augmentation du CAS pension
  - o 1,3M€ liés aux mesures règlementaires (i.e. Guerini)
  - o 879k€ de mesures UA, dont l'extension année pleine de la campagne d'emploi 2024, les compléments de rémunération ouverts aux contractuels, les indemnités de fin de contrat et la PRIPE pour les ESAS
  - o 900k€ de glissement vieillesse technicité des fonctionnaires et des contractuels.

Le budget prévisionnel de l'UA pour 2025 a été proposé au rectorat en tenant compte de ces contraintes, avec la nécessité de maintenir un fonds de roulement positif tout en préservant le potentiel humain.

Aussi, des efforts sur le BI 2025 portent, une nouvelle fois, sur les enveloppes de fonctionnement (-3M€) - ce qui revient à une réduction de 20% supplémentaires hors dépenses obligatoires - et d'investissement (-4,2M€) en reportant tous les investissements non engagés et non financés.

En comptant sur une amélioration des recettes dans le courant de l'année, un budget rectificatif pourra être envisagé afin de desserrer ces contraintes.

## II. Consolider la stratégie budgétaire et financière de l'UA

### 1. Organiser le pilotage financier dans une logique pluriannuelle

Un **comité de pilotage** impliquant la Présidente, le VPCA, le DGS, les DGA, le directeur de cabinet, la DRH, la DAF, la DPE et l'agent comptable, aura pour mission de planifier et suivre l'avancée de ce plan d'action, à partir des propositions des groupes de travail. Ces derniers seront mis en place pour identifier les leviers permettant de rétablir l'équilibre financier dans une logique pluriannuelle en s'appuyant sur les recommandations de l'IGESR.

Le **débat d'orientation budgétaire**, expérimenté pour la première fois en 2024, sera renouvelé en 2025. Il permet d'associer les élus aux choix des mesures à retenir.

## 2. Optimiser les recettes/dépenses et leur suivi

Avec 21% de recettes additionnelles, l'UA est dans la moyenne nationale et plutôt performante eu égard à son sous-encadrement et à la charge d'enseignement qui pèse sur les enseignants-chercheurs.

**L'augmentation des ressources propres** est possible à la condition d'optimiser :

- Le développement de l'apprentissage et de la formation continue, notamment en s'appuyant davantage sur le SCAFOP ;
- La gestion des conventions en questionnant pour chacune d'elles la pertinence, le contenu, le calcul en coût complet des charges pour l'UA, le calendrier et le recouvrement des recettes.
- L'accompagnement sur toutes les réponses aux AAP (e.g. ANR, Europe).

**Côté dépenses**, il faut requestionner les nombreux marchés contractualisés par l'UA à l'aune des services rendus et de l'évolution de nos besoins dans une perspective DDRSE souhaitée. Cela concerne :

- Le ménage (dans tous les espaces et dans leur spécificité) ;
- Les espaces verts ;
- Les déchets avec la double approche de besoin (dont le recyclage) et de recette (papier recyclé non sensible, métaux...) ;
- Les choix à opérer entre achat responsable, occasion, vente.

## 3. Mieux maîtriser les flux financiers et dépenses

Le suivi budgétaire en 2025 s'établira à différents niveaux d'organisation :

- Des **réunions de suivi infra-annuel** organisées avec les composantes, services, directions ;
- Une **cellule d'amélioration continue**, positionnée sous l'autorité de la DGA pôle ressources et pilotage. Créée par réaffectation de 3 agents et renforcée début 2025 par le/la chef.fe de projet DDRS (poste à recruter sur le financement du dialogue de performance).

Cette comitologie doit permettre à l'université d'avoir une vision plus fine de l'exécution des dépenses et du recouvrement des recettes. Concomitamment, il est souhaitable d'organiser un dialogue avec le rectorat avec des temps échanges mieux répartis dans l'année (et pas seulement au moment du CF, du BR ou du BI).

Il sera également utile de **repréciser le positionnement entre politiques et administratifs** afin de permettre à chacun d'assumer ses responsabilités et rôles respectifs. A cet effet, le projet d'administration permet de repenser le rôle d'appui et de conseil de l'administration auprès de la gouvernance de l'établissement.

Techniquement, l'établissement doit aussi être en mesure de :

- S'assurer de l'évolution de la masse salariale grâce à 1) l'outil Editions Budgétaires PCE qui permet de connaître en temps réel la projection finale de l'utilisation des HC/vacations de l'année et 2) une méthodologie rénovée de suivi/projection des occupations de postes
- S'assurer du recouvrement de toutes les recettes
- Anticiper l'impact des décisions sur l'offre de formation (via les outils COF-AMETYS, DEMAT-CE...)

- Retravailler la manière de budgétiser les activités des projets lauréats sur AAP (trésorerie versus compte financier, couts indirects pour l'établissement) en insistant sur la pluriannualité des fonds
- Intégrer ces démarches nécessaires à la sécurisation financière de l'UA par un contrôle interne comptable et budgétaire efficace (**en dépassant le stade d'une approche théorique**) avec des procédures formalisées et accessibles.

#### 4. Un nouveau modèle d'allocation des moyens

Jusqu'à 2023, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) des entités remontaient à la présidence en début d'été. S'en suivaient des échanges sous forme de conférences (juillet) et des arbitrages qui concernaient les campagnes d'emploi et les budgets RH, fonctionnement et investissement délégués. Ces décisions étaient finalisées (sauf navette) avant la rentrée universitaire, avant de connaître les effectifs réels à la rentrée universitaire.

L'allocation des moyens aux directions, composantes et services était jusqu'alors conçue sur un modèle du besoin déclaré. L'entité estimait ce que seraient ses "ressources propres" et justifiait le volume de ses dépenses. L'UA, sur la SCSP, pourvoyait à la différence le cas échéant.

C'est un modèle d'allocation des moyens qui doit être révisé pour introduire :

- Une connaissance du **coût complet** des activités quand c'est possible.
- Une **cartographie des activités** (voir action 5) pour comprendre les obligations de service et donc les besoins de chaque entité.
- Un questionnement systématique de l'**opportunité de la dépense**, indépendamment du niveau et de la nature des ressources propres sous-jacentes (documentée, objectivée et être réfléchi à l'aulne du collectif). Chaque niveau de dépense introduit de fait la responsabilité d'un agent.
- Une notion de **dépenses obligatoires** pour respecter les engagements pris.

Les **temporalités** des finalisations budgétaires des enveloppes de fonctionnement et d'investissement peuvent potentiellement être décorréliées des parties RH (plus dépendantes des flux étudiants).

L'évolution du mode de dialogue et d'allocation des moyens devra faire l'objet, dès début 2025, d'un groupe de travail dédié.

### III. Porter une attention particulière aux ressources humaines

#### 1. Des actions de maîtrise de la masse salariale en 2024

L'Université d'Angers a la chance de pouvoir compter sur des personnels, motivés, compétents, soucieux de rendre un service public de qualité. L'université d'Angers assure ses missions avec 300 ETPT de moins par rapport aux autres universités comparables (Annexe 2) ce qui limite les marges de manœuvre sur la masse salariale. Toutefois, quelques actions déjà réalisées en 2024 peuvent être reconduites :

1. Retarder de plusieurs mois le recrutement des postes à pourvoir dans l'année,
2. Réduire le recours aux vacataires et le volume des heures complémentaires.

Ces mesures se sont traduites en 2024 par une sous-exécution d'environ 800k€ (i.e. décalage des recrutements de BIATSS de janvier à avril et baisse de l'enveloppe HC et vacances).

Le report des recrutements en 2025 sera de deux mois. En outre, les directions de composante ont été alertées sur la nécessaire maîtrise des HC pour l'année universitaire 2024-25 ; il leur a été demandé de suivre l'évolution des effectifs d'étudiants (particulièrement en première année où les abandons sont les plus nombreux) et de revoir les nombres de groupes au fil de l'eau quand c'est possible.

## 2. Des actions directement liées à la campagne d'emploi

A partir de 2025, des **ATERisations de deux ans** des postes d'enseignants chercheurs vacants seront appliquées. De fait, la campagne d'emploi 2025 comprend 55 postes d'ATER correspondant à :

- 1°) La contractualisation de la plupart des postes d'EC (7 postes au concours pour 40 recrutements potentiels d'ATER ; sans décompte de 15 autres postes d'EC susceptibles d'être vacants)
- 2°) L'absence de créations d'emploi hors financements ciblés et soclés (passage au BUT, BUT GACO (gestion administrative et commerciale des organisations) sur le site de Cholet, 1 MCF contractualisé et 2 ESAS).

Coté BIATSS, les repyramidages ont été limités (12) et s'y ajoutent deux dé-pyramidages (pour une mise en cohérence de grades par rapport aux fonctions) et il a été décidé de réviser la politique de CDIsations de l'établissement.

D'autres pistes pour une économie de 1M€ ont été intégrées au BI 2025 :

- Maintien du montant 2024 de la RIPEC C1 : -380k€
- Maintien du montant 2024 de l'IFSE : -130k€
- Introduction d'un délai de vacance de 2 mois après chaque départ de personnel Biatss : 200k€
- Baisse du nombre de contrats doctoraux à l'UA : 75k€
- Baisse du nombre de contrats étudiants financés sur fonds UA : 150k€.

## 3. Des perspectives d'optimisations à plus long terme à travers une cartographie interne des emplois et des compétences

Les futurs départs à la retraite ont été quantifiés (Annexe 3). Nombreux, ils seront a priori favorables à une baisse de masse salariale à travers le GVT négatif ; ils constituent également une opportunité pour travailler sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences **GPEEC** - devant évoluer vers la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Des moyens ont déjà été demandés dans le cadre du dialogue de performance pour recruter un ingénieur chargé de mener cette mission. Dans cette perspective, l'université se dotera d'un outil ministériel de dématérialisation des entretiens professionnels et de formation et d'un outil de gestion des formations (Geforp).

**Les Lignes Directrices de Gestion (LDG)** seront révisées pour définir la politique de l'établissement au regard des évolutions réglementaires (e.g. questionnement sur la prolongation d'activité au-delà de 67 ans) et à l'aune de la situation budgétaire de l'établissement.

En lien avec la politique d'inclusivité de l'UA, il faudra systématiser la communication sur la **déclaration du handicap**, viser à développer l'accueil de doctorants contractuels en situation de handicap, développer également des recrutements dans le corps des enseignants-chercheurs par la voie réservée, sensibiliser et accompagner des collègues déjà concernés.

Un **schéma directeur ressources humaines** sera mis en place pour 2026 afin de définir la stratégie RH à l'horizon 2030 (cartographies d'emplois, GEPP, LDG, formations des personnels, politique de recrutement, de handicap).

#### 4. Des actions liées à des instruments développés en interne

Un travail est à faire sur des hypothèses de report de programmation financées sur :

- Les moyens réservés aux mobilités recherche (MIR, 80k€)
- Les postes vacants dédiés à l'invitation de professeurs, notamment au titre de la pédagogie (300k€).

### IV. Analyser et réinterroger la soutenabilité de l'offre de formation au service de la réussite étudiante

#### 1. Adapter l'offre de formation pour la rendre humainement soutenable

L'UA propose une offre de formation qui, sans être pléthorique, permet à presque tous les bacheliers du secteur une intégration dans un premier cycle conforme aux spécialités offertes dans le secondaire. Cette offre de formation couvre l'intégralité des domaines de recherche portés par les SFR et laboratoires de l'établissement.

L'établissement maîtrise ses maquettes avec notamment des H/E qui restent raisonnables par rapport à la moyenne nationale. Des efforts conjoncturels peuvent cependant être consentis.

Si les échanges menés depuis septembre n'ont pas permis de dégager de marges importantes sur les capacités d'accueil en licence et master en raison d'une offre raisonnablement dimensionnée par rapport aux besoins quantitatifs et qualitatifs du territoire, ce travail préliminaire à l'adaptation de l'offre de formation 2025 a permis de présenter, dans la continuité du DOB, les pistes d'optimisation ci-dessous, envisageables dès 2025.

##### *a. Fermetures/transformations de formations et seuils d'ouverture*

Plusieurs formations (ou options), souvent à petits effectifs ne trouvent pas ou plus leur public. Ainsi, l'IUT a fermé, dès la rentrée 2024, les LP Agriculture biologique (production, conseil, certification et commercialisation), LP Maintenance des systèmes automatisés, LP Génie électrique du bâtiment, LP Réseau et télécoms. Pour la rentrée 2025, parmi les formations à petits effectifs, le DU PAREO sera fermé.

Les composantes poursuivront leur réflexion sur la transformation et/ou la fermeture de certaines de leurs formations. Des seuils d'ouverture ont été définis par le passé (par exemple, 20 par parcours/option de Licence, 12-15 par parcours/option de master et 15 par LP – pour les formations 100% en alternance, l'ouverture est liée au seuil de rentabilité).

Si certaines formations apparaissent moins attractives, elles participent toutefois à la pérennité des activités de recherche de l'établissement et/ou elles répondent à des besoins spécifiques du territoire - qualifiées de formations de "niches" et avec des taux d'insertion professionnelle exemplaires. C'est pourquoi un travail collectif, à partir des données disponibles dans QUADRANT, est à mener avant tout arbitrage.



### *b. Allègements de maquettes*

Les maquettes des formations proposées à l'Université d'Angers respectent les cadrages nationaux et apparaissent souvent en bas d'échelle en volume horaire. En effet, l'IUT, Polytech Angers et l'IAE sont dans la fourchette basse imposées par leurs communautés. Les composantes généralistes restent capées autour de 500h par année de licence avec des volumes beaucoup plus bas en LLSH. Ces efforts collectifs se traduisent par des H/E très maîtrisés que ce soit quantitativement ou dans leur évolution pluriannuelle. Les augmentations observées depuis 2021 sont principalement imputables à la forte croissance de l'apprentissage qui occasionne des modifications de maquettes et des suivis des alternants qui augmentent.

Il faut reconnaître que les responsables des formations portées au sein des composantes de l'UA proposent déjà des formations à coûts raisonnés. Toutefois, des évolutions peuvent sans doute encore dégager des économies sur les maquettes. Parmi les outils activables, il est possible de citer :

- Le remplacement d'une partie des heures faites en face-à-face aux alternants par du travail en mode projet et en lien avec l'entreprise (SAE ou modalités équivalentes)
- La modification de la répartition des heures entre cours magistraux, travaux dirigés et pratiques
- L'établissement de contrats pédagogiques *ad-hoc* pour les populations non éligibles aux régimes spéciaux d'études qui permettrait un prévisionnel stable du nombre de groupes de TD et TP
- L'extension des enseignements à distance en pédagogie inversée et/ou avec temps en autonomie intégré dans les emplois du temps

### *c. Primes et référentiel enseignant*

Ces dernières années, la loi de programmation de la recherche a permis une évolution de la rémunération des enseignants-chercheurs. La C1 est destinée à tous et la C3 est obtenue, selon des critères définis par chaque université. La C2 quant à elle s'articule avec le référentiel horaire des enseignants et reconnaît des responsabilités collectives prises au sein de l'établissement. Le cout pour l'établissement est important.

Le référentiel horaire des enseignants repensé largement en 2022 (mise en œuvre 2022-2023) a trouvé son public mais de façon hétérogène selon les composantes (encadrement des apprentis, fonctions de direction adjointe de composante...). Une inflation est globalement constatée sur la répartition des HC associées au référentiel. Un travail de décryptage et d'analyse des tâches reconnues en composante doit à nouveau être engagé sous la forme d'un groupe de travail.

### *d. Prévision et limitation des services*

L'Université d'Angers est aujourd'hui sous encadrée. Le constat est fait que les demandes de dépassements dérogatoires des services autorisés se multiplient (heures complémentaires capées à 192+64h pour les EC, 256+64h pour les E), **ce qui peut affaiblir le potentiel recherche de l'établissement.**

Si la prévision collective des heures à assumer sur une année universitaire est assez fiable grâce au travail effectué par les composantes méthodologiquement aidées par la direction de l'évaluation et de la prospective (DPE), une approche individuelle du prévisionnel apparaît nécessaire afin :

- De s'assurer, avant éventuelle complétion des heures, que les collègues n'assument pas des services surdimensionnés,

- De répartir les heures d'enseignements et du référentiel (les suivis de stages, de projets, d'apprentis notamment) de manière cohérente entre collègues,
- De responsabiliser les départements sur la nécessité de laisser du temps pour la recherche aux EC.

#### e. *Gestion des futures offres de formation*

Jusqu'à présent, chaque année, entre les périodes d'accréditation, des modifications de maquettes sont proposées, à l'initiative des équipes pédagogiques, par les composantes. Elles sont étudiées, souvent au fil de l'eau, puis validées en CFVU (puis CA quand implications financières). Dès 2025, l'UA imposera dans le cadre de ces modifications un protocole et un calendrier stricts :

- Toutes les demandes devront être portées via COF-AMETYS ; elles seront donc à la fois chiffrées (cout, évolution des H/E) et pédagogiquement justifiées (relevé de décision du conseil de perfectionnement à l'appui).
- Les demandes seront également traitées dans une temporalité resserrée afin d'avoir, avant décision, une idée globale du coût aussi bien financier qu'humain de l'intégralité de la campagne :
  - CFVU de mars : demandes avec incidences financières
  - CFVU de mai/juin/juillet : demandes sans incidence financière
  - CFVU de septembre : gestion des urgences

Un travail collectif concernant l'application et la temporalité de toutes ces mesures (points a-d ci-dessus) doit être planifié avec les composantes et fera l'objet d'un groupe de travail qui donnera ses conclusions en fin de premier semestre 2025. Néanmoins, une projection raisonnable d'une diminution de 5% des coûts de formation de 309 755h à 294 287h soit de 15 487h permettrait (pour une heure valorisée HC/vacation à 50€) une économie en année pleine de 775k€.

## 2. Renforcer le modèle économique de l'offre de formation continue et d'alternance

Ces dernières années, le nombre de formations ouvertes à l'apprentissage et à l'alternance a fortement augmenté. Aujourd'hui, 70 de nos formations sont ouvertes à l'apprentissage.

Il est nécessaire, en tenant compte de notre potentiel humain :

- D'interroger les capacités d'accueil des formations accueillant des apprentis
- De mieux promouvoir auprès des milieux socio-économiques et des potentiels candidats les formations en alternance répondant à des besoins prégnants du territoire (végétal, électronique, ...)
- De possiblement fermer à l'apprentissage des formations (y compris mixtes) qui ne trouvent pas leur public
- D'ouvrir, à Angers ou sur ses sites délocalisés des formations en alternance répondant aux besoins territoriaux (Ex. DEUST Préparateur en pharmacie ouvert à Cholet en 2024, réflexion autour de l'électronique dans le choletais).

Par ailleurs, les moyens octroyés (DdP 2023) au SCAFOP (Service Commun d'Alternance et de formation professionnelle) pour l'identification, la fabrication et la commercialisation de modules de formation continue répondant aux besoins des entreprises du secteur ont permis depuis 2021 d'accélérer la croissance des ressources propres apprentissage/FC. Après une augmentation de 4% en 2022 (CA 7 106 124€), une croissance de 17% en 2023 (CA 8 314 165€), le prolongement

de 2 contrats au SCAFOP (COMP 2025) permettrait de stabiliser la progression du CA à 20% les années futures. Un CA autour de 10 millions est attendu dès 2025.

## V. Conjuguer amélioration de la situation financière et optimisation des fonctionnements

### 1. Développer les activités de recherche, d'innovation, de développement

Les chercheurs de l'Université sont lauréats de nombreux programmes de recherche issues de réponses à des AAP. Cette réussite est soutenue par l'expertise méthodologique et rédactionnelle de la Direction de la Recherche, de l'Innovation et des Études Doctorales (DRIED, en collaboration avec CAP Europe). A effectif constant, le service s'engage dans une réorganisation (projet DRIED 360) visant à diversifier son panel de services et à renforcer le continuum Recherche-Innovation-Valorisation de l'UA. Les actions à venir consisteront à :

- Renforcer l'accompagnement à la rédaction d'AAP (COMP + ressources internes)
- Impliquer les ingénieurs filière dans la recherche active de partenaires socio-économiques afin d'augmenter le nombre de thèses CIFRE et industrielles. En collaboration avec la fondation, ils joueront également un rôle central dans le développement du dispositif de chaire d'application régionale.
- En lien avec le SCAFOP, développer des programmes de formation des professionnels basés sur les expertises de nos chercheurs (traitement des données, IA...).
- Développer en interne des outils pédagogiques et/ou des travaux de recherche pouvant être commercialisés (ex. d'Exavir qui permet aux étudiants de se former virtuellement à la dissection).
- Accroître la visibilité et valoriser les plateformes technologiques (et équipements / appareillages de recherche non répertoriés/proposés), afin de mieux répondre aux besoins des entreprises et institutions.
- En complément du PUI PREDICT, diverses initiatives finançables via le COMP sont à l'étude pour encourager l'innovation et valoriser les travaux des chercheurs et jeunes docteurs [mise en place de congés innovation (inspirés du modèle des CRCT), stages postdoctoraux dédiés].

### 2. Déployer une politique immobilière et énergétique d'envergure

L'Université d'Angers, dont les plus anciens bâtiments datent de la fin des années 60', bénéficie de locaux correctement entretenus. Ce patrimoine est à valoriser. En sus d'une mise à jour de ses coûts de mise à disposition, le développement d'un **service de gestion des actifs** et l'identification d'une public ciblé apparaissent nécessaires.

Complémentairement, l'UA dispose de 22 000m<sup>2</sup> de toits pouvant supporter la charge d'**équipements photovoltaïques**. Une étude en cours définira en 2025 le scénario optimal pour l'université en termes de genèse de ressources propres et/ou d'autoconsommation.

Une réflexion sur la valorisation des espaces (dans l'esprit des conventions signées pour les distributeurs) pourrait être menée. Des services à l'étudiant (vente ou livraison d'ouvrages universitaires, papeterie, repas...) pourraient ainsi être offerts au sein des locaux.

Des investissements (via un Intracting 2) peuvent également s'avérer nécessaires afin de diminuer la consommation et l'impact écologique de l'Université. Un travail sur les GTC/GTB va dans ce sens être initié en 2025 (COMP).

L'Université d'Angers a vu bondir ses **dépenses énergétiques**. Des fermetures ciblées de l'établissement et de ses laboratoires (très énergivores) pourraient permettre certaines économies. Ainsi, l'arrêt des appareils scientifiques pendant les vacances de Noël 2022 a permis 45k€ d'économies. Dans ce cadre, les membres de la commission interne du patrimoine et de l'immobilier (CIPI) seront mobilisés pour travailler à définir les meilleures périodes de fermeture ou trouver d'autres alternatives à proposer aux instances.

## CONCLUSIONS

Le plan stratégique de retour à l'équilibre budgétaire s'adresse à toute la communauté et il propose des mesures qui sont certes contraignantes, mais nécessaires. C'est pourquoi il est demandé aux administratrices et administrateurs de l'Université d'Angers de le valider au moment de la présentation du budget initial 2025.

Ce plan stratégique propose des solutions qui en partie sont directement applicables, et d'autres seront soumises à débat dans le cadre de groupes de travail. C'est donc une autre manière de travailler qui est proposée dans ce plan qui offre l'opportunité d'impulser des changements structurants pour l'avenir.

Il est important de donner du sens à chacune des actions, l'objectif final étant d'améliorer la santé financière de l'établissement. C'est un exercice indispensable pour gagner en crédibilité et être soutenue par la tutelle.

Il faut espérer revenir rapidement à une situation moins contraignante et convenir ainsi que certaines mesures sont transitoires ou seront atténuées.

Il est surtout impératif pour l'UA de disposer pleinement de son potentiel recherche et donc de sortir de sa situation actuelle de sous-encadrement et de sous-dotation. La part recherche des enseignants-chercheurs doit être préservée et se justifie sous de multiples aspects (carrières, adossement masters, capacité d'innovation, pérennité des équipes scientifiques, création de nouvelles connaissances, capacité à lever des fonds...). C'est en assurant une base solide pour la recherche, que l'institution garantira un niveau de compétitivité et de visibilité à l'échelle nationale et internationale.

# ANNEXE 1 :

## GROUPES DE TRAVAIL

Pour faire de ce plan stratégique de retour à l'équilibre budgétaire un succès, il est nécessaire de le partager, de le coconstruire. De ce fait, nombre des propositions du document devront être affinées, concrétisées, chiffrées à travers divers groupes de travail GT).

Les deux plus urgents, qui seront constitués dès janvier 2025 :

### **Groupe de travail 1. Proposer une offre de formation humainement et financièrement soutenable**

Démarrage : janvier 2025

Dead-line : juin 2025

Livrable : cadrage puis construction de l'OF 2025

### **Groupe de travail 2. Consolider la stratégie budgétaire de l'Université**

Démarrage : janvier 2025

Dead-line : DOB, au printemps ou à l'automne en fonction des décisions prises

Livrable : nouvelle méthodologie de suivi et de dialogue budgétaire puis d'allocation des moyens

Les autres s'articuleront en fonction des échéances :

### **Groupe de travail 3. Réinterroger le référentiel enseignant et les primes**

Démarrage : mars 2025 (articulé avec le GT1)

Dead-line : juin 2025 (pour vote au CA de juillet 2025)

Livrable : cadrage et attendus des primes et référentiels

### **Groupe de travail 4. Optimiser les recettes/dépenses en leur suivi** Démarrage : février 2025

Dead-line : décembre 2025

Livrable : Revoir les circuits et suivis de conventionnement, la négociation et la définition des marchés

### **Groupe de travail 5. Revoir les lignes directrices de gestion**

Démarrage : juin 2025

Dead-line : décembre 2025 (vote en CA)

Livrable : divers objectifs séquençables sur la durée

### **Groupe de travail 6. Porter une attention particulière aux ressources humaines**

Démarrage : 2025

Dead-line : hivers 2025

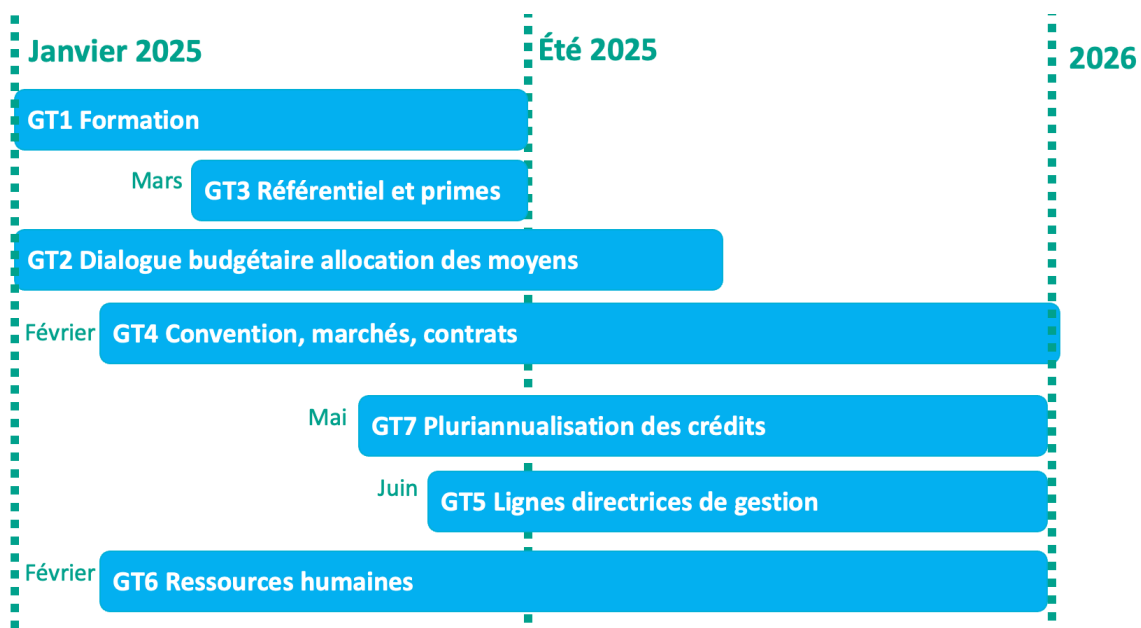
Livrable : GEEP plus divers objectifs séquençables sur la durée

### **Groupe de travail 7. Sécuriser les projets par une pluri-annualisation des crédits**

Démarrage : mai 2025 (articulé avec le GT2)

Dead-line : hivers 2025

Livrable : sécurisation des lignes de crédits de formation et de recherche



### Calendriers des groupes de travail

Les GT1-3, les GT 2, 4 et 7, comme le GT 5 et 6 seront coordonnés.

Le suivi des progrès et propositions des GT sera assuré

- Par un collectif des responsables de GT
- Les conseils de direction et de gouvernance

# ANNEXE 2 :

## Budget (relatif) de l'Université d'Angers

Sont reportés dans le tableau ci-dessous, les SCSP, pourcentages de ressources propres, trésoreries et fonds de roulement prévisionnels inscrits au BI 2024 pour l'UA et six autres universités généralistes avec santé de tailles analogues. Sont également répertoriés les nombres d'étudiants et ETPT de l'année universitaire 2021-22.

Université	SCSP (M€, 1)	RP (% , 1)	Résultat BI (M€, 1)	Trésorerie (J, 1)	F. de roul. (J, 1)	Etud./ETPY (2)
<b>Angers</b>	144	21	-8,6	28	9	26295/1953
<b>UBO (Brest)</b>	166	20,6	-4,3	45	10	24111/2258
<b>Franche-Comté</b>	186	20,8	-2,7	43	40	21879/2349
<b>Reims-Champagne</b>	186	19,7	-3,8	12	11	24780/2361
<b>Tours</b>	182	18,4	-9,0	67	14	26413/2436
<b>Amiens</b>	182	18,7	-4,8	28	25	28658/2326
<b>Poitiers</b>	224	18,2	0,4	56	63	28161/2720

(1) Pré-notification et BI 2024, (2) 2021-22

# ANNEXE 3 :

## Prévisions de départs à la retraite

Les prévisions de départ en retraite sont modélisées sur la base des hypothèses suivantes :

- 64 ans pour les personnels BIATSS nés à compter de 1963
- 65 ans pour les personnels enseignants et enseignants-chercheurs
- 67 ans pour les personnels HU

Concernant les enseignants et enseignants-chercheurs, les départs prévisibles entre 2024 et 2028 sont prévus à hauteur de 129. Néanmoins, le nombre réel de départs en retraite au titre de 2024 est de 16 départs, contre 33 prévus, montrant ainsi un glissement des dates de départ et sans doute des départs plus nombreux à partir de 2026.

Année retraite						
Enseignants et Enseignants chercheurs	2024	2025	2026	2027	2028	Total 2024-2028
CHARGE D'ENSEIGNEMENT HORS EPS	1			2	1	4
MAÎTRE DE CONF UNIV - PRATICIEN HOSPITALIER	2		1		2	5
MAÎTRE DE CONF UNIV DE MEDECINE GENERALE					1	1
MAÎTRE DE CONFERENCES	9	8	6	11	6	40
PROFESSEUR AGREGE	2	1		1	5	9
PROFESSEUR CERTIFIE	3	1	2		1	7
PROFESSEUR DES LYCEES PROFESSIONNELS	1				1	2
PROFESSEUR DES UNIVERSITES	11	5	8	6	14	44
PROFESSEUR UNIVERSITES MEDECINE GENERALE				1		1
PROFESSEURS DES UNIV - PRATICIEN HOSPITALIER	4	2	4	3	3	16
<b>Total Enseignant</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>129</b>
<b>Total général</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>129</b>

Concernant les départs des personnels BIATSS, sur la période 2024 à 2027, et compte tenu des hypothèses rappelées ci-avant, l'université devrait compter 114 départs ; à noter qu'en 2024, 22 départs sont réalisés, pour 36 prévus.

Année retraite						
BIATSS		2024	2025	2026	2027	Total 2024-2027
<b>contractuel</b>	A	4	1	4	3	12
	B		1		1	2
	C	1	1	6		8
<b>Total contractuel</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>22</b>
<b>titulaire</b>	A	7	7	2	10	26
	B	11	4	9	8	32
	C	13	10	5	6	34
<b>Total titulaire</b>		<b>31</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>92</b>
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>114</b>