

# DÉLIBÉRATION

## Congrès

Séance du 22 juin 2021

Délibération  
n°94-2021  
Point 3

### Point 3 de l'ordre du jour Lettre d'orientation budgétaire 2022

#### 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 a pour objet de fixer les orientations générales et les principes d'actions suivant lesquels sera élaboré le budget 2022.

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 2022.

#### Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	35
Nombre de voix pour	28
Nombre de voix contre	5
Nombre d'abstentions	2
Ne participe pas au vote	0

**Destinataires :**

- Madame la Rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation
- Direction générale des services
- Direction des finances
- Agence comptable

Fait à Strasbourg, le 6 juillet 2021

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

## Lettre d'orientation budgétaire 2022

### Principes généraux de la gouvernance budgétaire

1. Première étape de l'élaboration du budget 2022, 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 essentiel pour ses instances de gouvernance. L'équipe de présidence s'est engagée à présenter une **LOB s'inscrivant pleinement dans les orientations du document stratégique**, pour mettre le budget de l'établissement au service de la transformation de l'université. Elle ne préjuge pas des arbitrages qui seront réalisés dans le cadre de l'élaboration du projet de budget de niveau 1 aux niveaux 2 (N1-N2).
2. La LOB permet une **mise en perspective des points budgétaires lors de leur examen par les instances concernées**. Elle a été co-construite entre les membres de l'équipe de présidence pour être débattue en Congrès le 22 juin 2021. Elle s'inscrit dans la **continuité de la politique de soutenabilité budgétaire** menée par l'Université de Strasbourg depuis sa création, conformément aux engagements politiques du Président Michel Deneken et de la Vice-présidente Finances Frédérique Berrod lors de leur élection respective.

Elle s'articule autour de **5 objectifs stratégiques appuyés par 4 leviers de transformation**. Elle s'inscrit aussi dans la perspective d'un **retour au fonctionnement normal** de la formation et de la recherche après la crise sanitaire qui a fortement impacté les activités universitaires en 2020 et, de façon moindre, en 2021.

3. Cette LOB est également écrite pour favoriser le **développement de la pluri-annualité** du budget de l'université sur la trajectoire financière à trois ans de l'établissement, en accélérant le mouvement amorcé ces dernières années.
4. Dans cette perspective, certains **points d'alerte doivent être soulignés, dans l'optique d'une prévision à l'équilibre des budgets**, particulièrement **ardue et délicate** depuis deux ans et si l'on veut pouvoir soutenir tous les projets actuels de l'établissement au même niveau. Le principal point d'alerte en 2022 concerne le **financement de la deuxième année des études de santé** sur la base du modèle original choisi par l'université et qui conduit à de nouvelles orientations de l'offre de

formation de 10 de ses 35 composantes de formation. Ensuite, l'établissement doit rester attentif à la **sous-consommation** critique des crédits budgétaires observée en particulier suite à la crise de la COVID 19. Enfin, une attention toute particulière doit être portée aux **financements via le CPER 2021-2027, toujours en attente**, lequel pourrait fortement impacter négativement tant la politique patrimoniale que celle de la recherche, s'il n'est pas à la hauteur des attentes.

5. Les évolutions de notre temps et les priorités politiques des conseils de l'établissement ont conduit le Président de l'université à créer deux nouvelles vice-présidences pour assumer pleinement les **objectifs de l'égalité, de la parité et de la diversité**, portés par la Vice-présidente Isabelle Kraus et de **développement durable & de responsabilité sociale** de notre établissement, sous la responsabilité du Vice-président Laurent Schmitt. Ces nouvelles orientations doivent être financées en partie par le budget pérenne de l'établissement, y compris en termes de ressources humaines.
6. **La vice-présidence Prospective et actions stratégiques** portée par Catherine Florentz vient quant à elle en **appui aux enjeux de pilotage stratégique** dans un contexte de **changement de paradigme en cours** dans les financements de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation par l'Etat, en particulier par le programme des Investissements d'Avenir (PIA). La mise en place d'une mission prospective et stratégie, au service des acteurs de la gouvernance, doit être l'occasion d'accompagner ces évolutions et de répondre aux enjeux du financement tiers nécessaire à l'établissement pour **développer de nouvelles ressources en participant aux appels à projets en adéquation avec ses objectifs stratégiques**. Il est nécessaire de dégager des moyens d'établissement à moyen terme pour sécuriser cet enjeu de développement de financement tiers. L'initiative d'excellence en partenariat avec le CNRS et l'Inserm (IdEx) poursuit son rôle dans le soutien d'amorçage de projets innovants et/ou à prise de risque, visant un réel effet levier et de transformation. Elle est déclinée en ce sens dans la plupart des actions stratégiques décrites ci-dessous. N'étant pas destinée à financer des activités récurrentes de l'établissement et afin de pouvoir préserver son agilité et son ambition, il importe d'anticiper dès le départ l'éventuelle pérennisation d'actions ainsi amorcées, par une intégration au budget d'établissement.
7. L'établissement poursuit sa politique de **maîtrise de la masse salariale**, déterminante pour éviter une dérive non soutenable du glissement vieillissement technicité (GVT). Le principal point d'alerte reste la **saturation progressive du plafond d'emplois**, malgré la création de nouveaux postes nécessaires à la mise en œuvre de la loi orientation et réussite étudiante (ORE) et de la réforme de santé, postes soclés mais sans augmentation du plafond d'emplois fixé par l'Etat. Enfin, comme cela est constant depuis quelques années, le financement du GVT reste en tout ou partie à la charge de l'établissement, en suivant une courbe de charge financière, prévue à hauteur de 2,5 M€ en plus en 2022, que l'établissement avait estimé mais qui reste à financer.
8. En 2022, l'établissement souhaite **prioriser la campagne de recrutement de titulaires BIATSS tout en garantissant un potentiel Enseignants suffisant**. Dès l'automne 2021, la Vice-présidente

Ressources humaines et dialogue social, Elisabeth Demont va lancer les **Assises des ressources humaines**. Ces assises permettront d'initier un processus de concertation et de réflexion collective qui se concrétisera à terme par l'élaboration d'un **schéma directeur des ressources humaines**. Celui-ci permettra de mettre en cohérence la politique des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'établissement.

9. La LOB doit permettre d'appliquer des **principes de gouvernance** nécessaires pour **servir les transformations** de notre université ; au premier rang desquels figure la politique menée par l'établissement et qui privilégie la **soutenabilité financière**. Cette soutenabilité ne doit pas être une contrainte mais une opportunité pour repenser nos priorités d'enseignement et de recherche dans un processus de **co-construction** avec les conseils centraux et la conférence des directeurs de composantes comme celle des directeurs d'unités de recherche.

Le processus de réforme du dialogue de gestion engagé dès 2021 doit permettre à l'établissement d'affirmer son **identité commune** et à l'ensemble de ses étudiants, étudiantes et de ses personnels de se l'approprier dans un esprit de solidarité et de durabilité. Dans ce but, la **politique de communication** de l'établissement contribue à faire connaître les objectifs et les leviers de transformation pour développer la notoriété de l'Unistra.

La LOB 2022 s'inscrit dans une volonté de développer la **pluri-annualité du pilotage des politiques et actions** de l'établissement. La difficulté de cette approche ne doit pas être sous-estimée puisque le projet de budget reste annuel. Elle suppose de **redéployer** stratégiquement nos moyens financiers et humains pour servir les objectifs généraux de l'établissement et de garantir, l'un n'allant pas sans l'autre, la **mémoire** des actions solidaires menées entre services centraux, unités de recherche et composantes. Cette approche conditionne des réflexions globales sur la **conception de plans de jouvence des équipements**, en particulier des **plateformes** de recherche, en confiance avec nos partenaires que sont le CNRS et l'Inserm. L'établissement incorpore aussi en 2022 le nouveau modèle économique de la plateforme de valorisation, d'enseignement et de recherche en bioproduction (EASE).

10. Le financement de la **transformation** de nos métiers et de nos missions rend aussi nécessaire une **politique d'économies et de redéploiement et/ou de mutualisation des moyens**. Le schéma directeur des ressources humaines et l'utilisation de nouveaux instruments de pilotage et de gestion aideront à identifier les nouveaux besoins et les possibles points d'alerte. Il convient d'aborder aussi la prochaine **offre de recherche et de formation** dans un esprit de construction et de réflexion sur ce qui n'est pas prioritaire pour une unité ou pour l'établissement. Dans cette perspective, l'établissement fixe comme **principe que le financement de toute action future soit programmé depuis son initiation jusqu'à son déploiement pérenne**. Les financements nécessaires à la pérennisation sur dotation centrale doivent pouvoir être anticipés en transition avec les crédits d'amorçage (ex. appels à projets externes, leviers IdEx) de manière à assurer une recherche, une formation et des services innovants et durables. Des marges de manœuvre doivent

être dégagées par une **pédagogie de la bonne dépense**, appuyée sur les instruments de pilotage de l'établissement que toutes ses structures doivent s'approprier dans une constante attention à la capacité financière et humaine à la dépense. Pour assurer une **meilleure exécution budgétaire**, les **dotations suivront les capacités de dépense tout au long de l'année** pour garantir à tous les services les financements nécessaires à leurs projets et leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques de l'établissement.

11. La **crise sanitaire** a induit en 2020 une sous-consommation que l'on peut qualifier de critique et qu'il convient de résoudre pour éviter un fonds de roulement trop abondant. Ce dernier doit rester néanmoins suffisant pour financer le **Programme pluriannuel d'investissements** (PPI), dont il convient de rappeler l'importance avec la fin de l'emprunt et de l'Opération Campus en 2021. Il faudra en conséquence repenser le mode d'élaboration de ce PPI pour qu'il soutienne les objectifs stratégiques fixés par l'établissement. Ces objectifs devront aussi servir aux arbitrages des prochaines années.
12. Les notifications obtenues en 2021 permettront à l'établissement de construire, à partir de la LOB, un projet de budget fondé sur une prévision de **dotations étatiques de l'Etat** et une **progression légère du nombre d'étudiants et d'étudiantes**. Le **socle de masse salariale reste constant**, comprenant les postes soclés nécessaires à de nouvelles actions dans lesquelles l'établissement souhaite se projeter. Enfin, le **fonds de roulement** devrait être maintenu entre 15 et 18 jours de fonctionnement de l'établissement, pour garantir la capacité de l'établissement à investir dans son PPI.

## Un budget au service des 5 objectifs stratégiques de l'établissement

### 13. Une université créative en recherche

Il importe de **maintenir la dotation des unités de recherche** étatique et, dans les prochains budgets, travailler à leur augmentation, à titre essentiel en fonction des moyens de la loi LPR encore en attente ou d'autres nouvelles ressources. Ces moyens supplémentaires devront aussi permettre de soutenir la maintenance et le fonctionnement des plateformes indispensables à l'excellence de la recherche. L'Université s'engage à augmenter le nombre de contrats doctoraux (actuellement au nombre de 121) en fonction des moyens alloués par la LPR à cet effet. Cette politique est nécessaire pour le plein épanouissement de toutes les unités de recherche et de leurs membres.

Les unités de recherche sont **soutenues par des services mutualisés** (PUI [*Pôle unique d'ingénierie*], etc.), et un accompagnement efficace en fonction des besoins et des projets de développement. La préparation de l'évaluation HCERES doit permettre **d'identifier les objectifs stratégiques** de chaque unité de recherche et privilégier l'excellence des projets, établie ou en émergence. Ces conditions sont nécessaires à **l'attractivité de la recherche** de l'université, assurée aussi par la mobilisation d'autres leviers de financement comme les investissements d'avenir, les

projets européens et internationaux ainsi que les fondations. L'ensemble de ces priorités est porté par le Vice-président Recherche, formation doctorale et science ouverte, Rémi Barillon.

Les Instituts Thématiques Interdisciplinaires (ITI), financés par les programmes Investissements d'Avenir, vont déployer leurs premiers effets concrets dès 2022 ; une étude de leurs impacts à long terme sur la recherche, la formation, le lien avec le monde socio-économique/culturel, et l'attractivité internationale est programmée sur le mandat, afin d'anticiper le positionnement de l'établissement sur certains appels à projets.

L'établissement souhaite **poursuivre et intensifier sa politique d'innovation et de valorisation** de sa recherche, condition de son rayonnement et de sa dynamisation par une inscription pleine et entière dans le tissu des entreprises et des associations ainsi que de son **territoire** régional, transfrontalier, européen et international. Cette dynamique est portée par le premier Vice-président Michel de Mathelin, dont la fonction favorise aussi une appréhension horizontale et globale des différentes actions de l'établissement. Cette mission est soutenue par le pilier développement économique de l'IdEX et s'appuie en partie sur des structures externes co-administrées par l'Université de Strasbourg comme la SATT Conectus, la Fondation de l'Université de Strasbourg, la Fondation pour la Recherche en Chimie ou l'incubateur SEMIA.

#### 14. Une université créative en formation

L'objectif reste de **privilégier une dotation permettant aux composantes de réaliser leurs projets, tout en valorisant le principe de solidarité**. L'année 2022 sera dédiée à la **réflexion stratégique sur une meilleure structuration de la prochaine offre de formation** et les conditions de la pérennisation des expérimentations réussies et des innovations pédagogiques sous l'impulsion de la Vice-présidente Formation et parcours de réussite, Alexandra Knaebel. L'effet transformant expérimenté par les ITI sera pris en compte, en particulier par les Ecoles Universitaires de Recherche et le projet STRAT'US dédié à l'intensification d'une formation par la recherche. Une réflexion sur les **leçons de la crise sanitaire** devra enfin être menée. Les évolutions de l'offre de formation seront appuyées sur le déploiement à partir de 2022 d'un **nouvel outil** – OSE – permettant le suivi des services d'enseignement et la projection du coût de l'offre de formation.

Le principal **facteur de risque** tient dans le **non-financement à ce stade de la deuxième année des études de santé** par la subvention pour charge de service public de l'Etat et l'optimisation de cette offre en fonction de l'évaluation financière de l'année 2020-2021, première année de mise en œuvre de la réforme. **L'obtention de postes** est une condition vitale pour pouvoir déployer la réforme dans les conditions privilégiées par l'établissement. Il est rappelé que l'établissement a fait le choix, dans le **plein respect de l'esprit du législateur**, de penser et vouloir cette **réforme comme structurante pour l'offre de formation de l'université**. Cette réforme aura encore un impact financier à prendre en compte pour 2023. Ses développements sont **pilotés en synergie avec les orientations portées par la nouvelle vice-présidence Politique hospitalo-universitaire et territoriale en santé** sous la houlette de Jean Sibilia.

Il existe enfin des incertitudes à prendre en compte concernant la **certification en langues** pour les formations de premier cycle.

Le **plan Organisation de l'Université pour la Rentrée à Strasbourg** (OURS) actualisé servira d'outil pour assurer le retour au présentiel dès septembre 2021 dans le respect de la sécurité des étudiantes, des étudiants et de tous les personnels.

## 15. Une université internationale

L'Université de Strasbourg doit **renforcer son identité d'université européenne et internationale** et continuer à favoriser la mobilité internationale pour tous les publics. L'obtention du **label Bienvenue en France** en 2019 est un atout qui doit entrer dans sa complète application en 2022 et le soutien financier de l'établissement doit être assuré en ce sens pour **pérenniser** les ressources humaines nécessaires. La Vice-présidente Europe et Relations Internationales Irini Tsamadou-Jacobberger poursuivra le pilotage de la démarche d'attractivité « Bienvenue en France » **en développant des coopérations en réseau** avec des partenaires internationaux forts et en proposant **de nouveaux modèles d'accueil et d'accompagnement à l'international** pour les étudiants et étudiantes, les personnels enseignants et les personnels BIATSS, en mode présentiel, virtuel et hybride.

La dimension internationale de l'établissement doit enfin être affirmée dans **l'affichage budgétaire** de l'ensemble de ses actions internationales et des différents outils de leur financement. Elle s'inscrit aussi dans le développement des **partenariats académiques** animé par le Vice-président Partenariats académiques et gouvernance, Jean-Marc Planeix, pour exploiter toutes les potentialités des alliances stratégiques universitaires que sont EPICUR et EUCOR.

## 16. Une université de service public

Engagée dans une importante **période de construction immobilière**, l'établissement finalise en 2022 de nombreux bâtiments, générant une **augmentation des surfaces** de 0,8 % en 2022. Il lui faut aussi anticiper une augmentation du coût des fluides et, à terme, des coûts de la maintenance préventive et corrective. Une réflexion sur la montée en compétences et la réorganisation des équipes de maintenance doit être engagée et ses impacts sur la masse salariale anticipés. Il faut aussi prévoir une **augmentation pluriannuelle de la dotation allouée au titre du gros entretien-renouvellement (GER)** en application du schéma directeur immobilier en cours. Le PPI doit être maintenu et réformé pour soutenir les futurs nouveaux projets, les restructurations et les améliorations fonctionnelles. Il faudra aussi prendre en compte les **opérations priorisées par l'établissement** sous l'impulsion du Vice-président Patrimoine, Nicolas Matt, et qui ne seront pas retenues dans le cadre du prochain **CPER**, mais qui sont structurantes pour l'université.

**L'université mobilisera aussi la CAPE et la CVEC pour répondre aux besoins post-COVID des étudiants et étudiantes** ; une enquête sera lancée sur leur santé et leurs besoins au regard de la crise sanitaire. La priorité de l'établissement en 2022 restera l'offre de sport et la santé étudiante.



Les services aux étudiants et étudiantes seront pensés et organisés sur tous les sites universitaires, au plus proche d'eux.

Une université de service public est aussi une **université ouverte qui partage les savoirs avec la société**. La crise sanitaire ne fait que renforcer l'importance de cette mission. Le projet **OPUS (OPen University of Strasbourg)**, financé par le PIA et visant à mieux structurer nos relations avec la société, sera mis en œuvre en 2022 par les Vice-présidents Michel de Mathelin et Mathieu Schneider. Dans sa politique de soutien à l'édition scientifique, l'établissement soutiendra l'activité de la Fondation des Presses Universitaires de Strasbourg et la consolidation de la pépinière de revues hébergée à la MISHA. Afin de déployer la vie culturelle sur tous nos campus, des leviers, notamment celui de la CVEC, assureront l'installation et l'animation d'espaces et d'équipements sur les différents campus.

## **17. Une université de la confiance**

L'établissement donne la priorité à **l'attractivité de l'université et à la protection de la population étudiante et de ses personnels**. À ce titre, il poursuivra aussi sa politique de soutien solidaire aux étudiants et aux chercheurs en exil et étendra sa **politique de solidarité** en direction de tous les étudiants et personnels, sous l'impulsion du Vice-président Culture, science-société et actions solidaires, Mathieu Schneider. L'établissement travaille en ce sens avec la cellule de veille et d'alerte, avec les associations étudiantes et civiles partenaires et avec la Fondation Unistra.

L'établissement s'engage aussi dans une **labellisation DD&RS** (Développement durable et responsabilité sociétale), ce qui devrait avoir un impact à plus long terme sur des financements spécifiques et des économies de fluides ou de frais de mobilité. Une partie du budget sera également consacrée au soutien d'initiatives de l'université en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale.

La priorité est également donnée au **renforcement de l'activité de la cellule de lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes**, pour déployer pleinement les mesures et procédures établies par l'université à cet égard et servant de modèle en France.

## **Un budget servi par 4 leviers de transformation de l'établissement**

## **18. Développement des talents par le dialogue social**

La priorité en 2022 reste celle de la **campagne d'emplois** pour assurer les missions de l'établissement. Elle sera réfléchie dans une perspective pluriannuelle en lien avec la future offre de formation et les futures priorités en recherche ainsi que les priorités politiques du plan d'action pour l'égalité et du développement des actions DD&RS.

La priorité est donnée en 2022 au **dialogue social pour réviser la politique indemnitaire**, plus particulièrement celle des BIATSS avec notamment, lors de la révision du RIFSEEP, la question de la mise en œuvre du complément indemnitaire annuel (CIA). Il faudra également évaluer l'impact budgétaire possible du train réglementaire de la LPR en cours de négociation.

Les **Assises des ressources humaines** puis, à terme, l'élaboration d'un Schéma directeur des ressources humaines auront pour finalité de définir une politique RH adoptant une démarche prospective et globale des ressources humaines adossée à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) renforcée, en lien avec l'évolution des métiers et leurs difficultés.

## 19. Développement durable et responsabilité sociétale

Les actions de l'université seront impactées par la priorité donnée au développement durable et à la responsabilité sociétale de l'organisation. Pour mener à bien cette politique, l'établissement s'engage à créer un poste pour épauler le Vice-président Laurent Schmitt et assurer la **mise en cohérence des différents leviers DD&RS** pris en charge notamment par la politique patrimoniale de l'établissement et dans le contrat de site.

Le déploiement du **Plan d'action pour l'Egalité** devra donner lieu à des financements en 2022 pour initier l'offre de sensibilisation et de formation. La stabilisation d'un poste est nécessaire pour porter les actions retenues dans le cadre de la politique nationale engagée par l'établissement en mai 2021.

## 20. Engagement et participation

L'engagement et la participation impliquent en 2022 une **co-construction accrue des orientations et des politiques de l'établissement**. La réflexion sur le prochain contrat quinquennal implique un rôle accru des composantes et des unités de recherche. L'établissement souhaite ouvrir en 2022 le chantier de la réforme de la conférence des directeurs de composantes et des directeurs d'unités en instances consultatives pour mieux co-construire les projets structurants de la formation et de la recherche.

L'établissement souhaite aussi renforcer l'appropriation par toutes et tous de ses orientations stratégiques, afin de mieux **mettre le budget au service de ses missions**. Cela passe par un dialogue de gestion dont les marqueurs sont une plus grande fluidité et une itinérance de l'équipe présidentielle sur les différents campus de l'établissement. Cette volonté sera traduite en 2022 par une réforme de ce dialogue par le Vice-président Jean-Marc Planeix.

Dans le même esprit, les orientations budgétaires seront discutées avec les élu·es dès mars 2022 pour la conception de la LOB 2023.

## 21. Agilité institutionnelle

L'agilité institutionnelle est nécessaire aux actions de l'établissement, pour garantir l'esprit d'innovation et d'excellence. Deux projets sont prioritaires en 2022, nécessitant chacun un investissement impactant la masse salariale. La mise en œuvre du projet PC Scol/Pégase et l'accompagnement des équipes sont fondamentaux pour se donner les moyens de piloter l'offre de formation au plus juste et seront sécurisés par le Vice-président Politique numérique et démarche qualité, François Gauer. La pérennisation du pôle d'amélioration continue (PAC) au sein d'une direction du pilotage et de l'amélioration continue, est tout aussi nécessaire pour accompagner les transformations de l'établissement.

L'agilité institutionnelle dépendra également de notre capacité à accompagner la transformation digitale de l'établissement et à valoriser le stockage, l'archivage et le traitement des données. C'est dans cet esprit que le Datacenter est devenu une pièce essentielle de nos infrastructures numériques. Il importe de **consolider son équipement dans le cadre du PPI**.

## 22. Un levier post-COVID spécifique en 2022

L'établissement souhaite développer un levier post-COVID cohérent et structurant. Une partie de ce levier est portée par le Vice-président Vie Universitaire Alexandre Meny, en particulier avec les **actions de rentrée universitaire et le financement de la brigade sanitaire** et des **actions et équipements** nécessaires à la **gestion de la crise sanitaire** tant que celle-ci n'est pas terminée. Les **aides** aux projets étudiants via la commission CAPE pourront accompagner les initiatives ciblant les impacts sociaux et psychologiques de la crise sanitaire.

**L'impact de la crise doit aussi être évalué dans la vie de l'établissement.** Il conviendra aussi de veiller à la mise à jour des plans de gestion des crises et mesurer les différents effets du distanciel.

**L'impact social de la crise et du télétravail** doit aussi être évalué et les effets du redémarrage de toutes les activités doivent être accompagnés. L'établissement poursuivra sa démarche d'équipement des personnels pour le télétravail en fonction de l'urgence. Il conviendra aussi de réfléchir à un programme pluriannuel de jouvence des équipements et des réseaux.

L'établissement souhaite enfin engager des réformes de son mode de fonctionnement pour tirer parti de la crise en **réduisant de 50 % les réunions institutionnelles en présentiel à l'extérieur de l'université** et en dessinant une **trajectoire pluriannuelle pour ne pas revenir au niveau de dépenses de voyage d'avant la crise**, guidée par le principe de développement durable. La réflexion doit être menée pour faire revenir une quote-part des économies à un fonds d'intervention DD&RS, qui sera amorcé dès 2022. Enfin, le principe de la **première réunion des comités de sélection en distanciel** doit être mis en œuvre par l'établissement.