

**DÉLIBÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE
PORTANT SUR LE PLAN D'ACTION SUR LES RESSOURCES PROPRES**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE DU 06 JUILLET 2018,

Vu le code de l'Éducation ;
Vu les statuts de l'Université Clermont Auvergne ;

PRÉSENTATION DU PROJET

Le taux de ressources propres de l'Université Clermont Auvergne s'établit à un niveau anormalement bas pour une université pluridisciplinaire, c'est d'autant plus préoccupant que le *trend* est clairement à la baisse sur la séquence 2013-2017 quand l'on considère les deux ex-établissements.

Conformément au plan d'action budgétaire validé en séance du Conseil d'administration du 18 mai 2018, il est donc proposé un plan de développement des ressources propres. Il est détaillé dans le document qui a été adressé aux administrateurs en amont du Conseil d'administration du 06 juillet 2018 (*Plan d'action sur les ressources propres*).

Les ressources propres ont vocation à financer des activités en développement et des projets nouveaux au sein de l'établissement. À ce titre, leur développement doit concourir au développement de l'université et elles ne doivent pas servir à financer le socle d'activité de l'établissement.

Cette stratégie ne s'oppose pas au développement de ce cœur de métier, mais doit au contraire s'articuler à celui-ci. Le développement de ressources propres permet de renforcer l'interface de l'Université avec son environnement économique, social et culturel, ce qui constitue un axe prioritaire du projet de l'établissement.

Le document joint détaille les grandes orientations proposées dans la section 2.3.

Vu la présentation de Monsieur le Président de l'université Clermont Auvergne ;

Après en avoir délibéré ;

DECIDE

D'adopter le plan d'action sur les ressources propres tel que joint en annexe.

Membres en exercice : 37

Votes : 28

Pour : 26

Contre : 0

Abstentions: 2

Le Président,

Mathias BERNARD

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : CA UCA 2018-07-06-04

TRANSMIS AU RECTEUR :

PUBLIE LE :

Modalités de recours : En application de l'article R421-1 du code de justice administrative, le Tribunal Administratif de Clermont-Ferrand peut être saisi par voie de recours formé contre les actes réglementaires dans les deux mois à partir du jour de leur publication et de leur transmission au Recteur.

Plan d'action sur les ressources propres

SOMMAIRE

1 ÉTAT DES LIEUX

- 1.1 DEFINITION DES RESSOURCES PROPRES
- 1.2 ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES EN COMPTABILITE BUDGETAIRE
- 1.3 ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES EN COMPTABILITE PATRIMONIALE
- 1.4 SYNTHÈSE

2 PLAN D'ACTION

- 2.1 STRATEGIE EN MATIERE DE RESSOURCES PROPRES
- 2.2 AMELIORER LE PILOTAGE FINANCIER DES RESSOURCES PROPRES
- 2.3 GRANDES ORIENTATIONS PROPOSEES
 - 2.3.1 *Juste partage de la valeur ajoutée*
 - 2.3.2 *Utilisation des leviers RH*
 - 2.3.3 *Axes de développement sur la formation*
 - 2.3.4 *Axes de développement sur la recherche*
 - 2.3.5 *Plan de communication interne et externe*

1 État des lieux

1.1 Définition des ressources propres

Les ressources propres répondent à deux modalités de calcul. La **définition « GBCP »** définit les ressources propres comme l'ensemble des recettes hors subventions publiques (SCSP, ANR, Région, UE...). La **définition « SIASUP »** définit les ressources propres comme l'ensemble des recettes hors subvention pour charge de service public. Ces deux définitions peuvent ensuite être croisées avec des deux types de comptabilité :

- Comptabilité budgétaire fondée sur les recettes (RE) réalisée ;
- Comptabilité patrimoniale en droits constatés (utilisée pour établir le compte financier).

Le **ratio de RP** utilisé par la tutelle pour juger du niveau d'indépendance financière de l'établissement se fonde sur la définition GBCP et utilise les données issues de la comptabilité patrimoniale (voir *infra*).

1.2 Évolution des ressources propres en comptabilité budgétaire

Globalement, les ressources propres GBCP (lignes bleues) diminuent entre l'exercice budgétaire 2016 et l'exercice 2017. Les familles de recettes en diminution entre ces deux exercices sont inscrites en rouge. La diminution est particulièrement marquée pour les contrats hors ANR (FD050) et la fondation de l'université (FD120).

Réalisé RE	"UCA" 2016		UCA 2017		RP GBCP
FD010 - SCSP	229 886 219 €	81,2%	234 176 082 €	85,0%	
FD020 - Droits d'inscription	3 656 231 €	1,3%	3 936 202 €	1,4%	X
FD030 - FC, DU, VAE	4 962 001 €	1,8%	6 121 232 €	2,2%	X
FD040 - Taxe d'apprentissage	1 380 828 €	0,5%	1 367 911 €	0,5%	X
FD050 - Contrats hors ANR	2 492 003 €	0,9%	1 459 448 €	0,5%	X
FD060 - Valorisation	100 543 €	0,0%	866 899 €	0,3%	X
FD070 - ANR IA	2 598 562 €	0,9%	6 526 005 €	2,4%	
FD080 - ANR hors IA	2 312 860 €	0,8%	278 224 €	0,1%	
FD090 - Région	7 309 911 €	2,6%	6 919 984 €	2,5%	
FD100 - UE	4 172 161 €	1,5%	2 920 491 €	1,1%	
FD110 - Autres subventions	16 764 920 €	5,9%	6 112 622 €	2,2%	
FD120 - Fondation	1 021 108 €	0,4%	273 100 €	0,1%	X
FD130 - Autres recettes	6 532 082 €	2,3%	4 530 119 €	1,6%	X
TOTAL	283 189 429 €	100%	275 488 320 €	100%	
Ressources propres GBCP	20 144 796 €		18 554 911 €		
en %	7,11 %		6,74 %		
Ressources propres SIASUP	53 303 210 €		41 312 238 €		

Les ressources propres s'établissent à un niveau largement insuffisant, de l'ordre de 7% des recettes budgétaires réalisées.

1.3 Évolution des ressources propres en comptabilité patrimoniale

Le tableau suivant précise les ressources propres GBCP en utilisant la comptabilité patrimoniale, qui sert à établir le compte financier et à calculer le ratio de ressources propres de l'établissement. Il présente l'évolution des principales ressources propres de l'établissement entre 2016 et 2017.

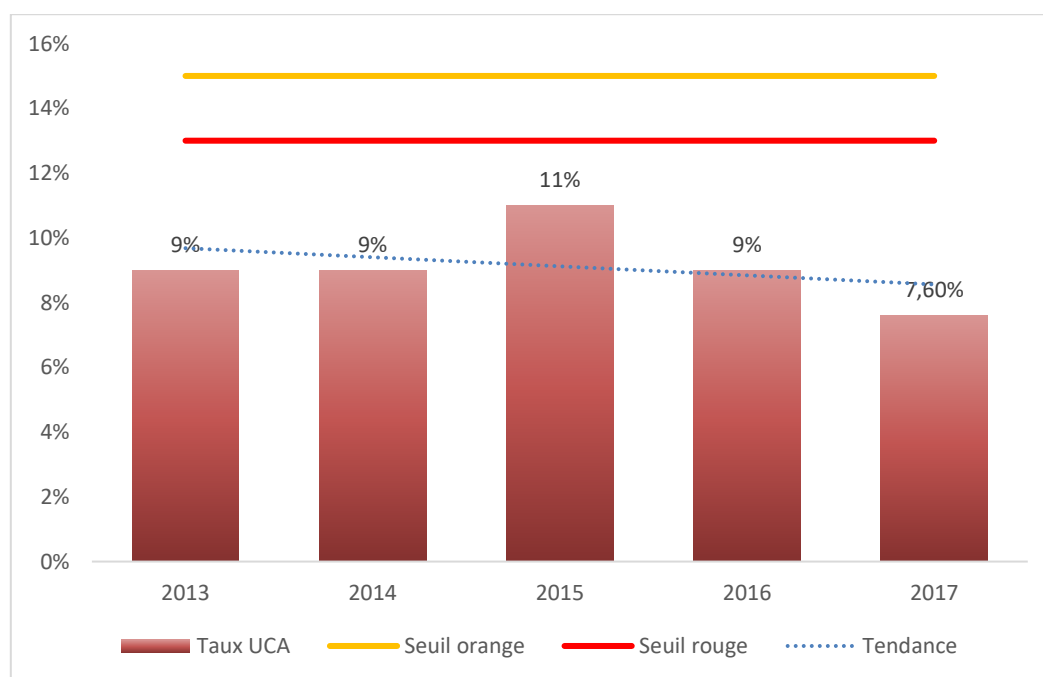
Intitulé	2016 UCA	2017 UCA	Variation (€)	Variation (%)
Formation continue	4 569 529 €	4 555 443 €	- 14 086 €	0%
Droits des DN	4 420 285 €	4 833 251 €	412 966 €	9%
Autres prestations de serv	2 378 825 €	1 051 505 €	-1 327 320 €	-56%
Prestations de recherche	1 800 422 €	1 826 836 €	26 414 €	1%
Taxe d'apprentissage	1 778 089 €	1 036 225 €	- 741 865 €	-42%
Mise à disposition	1 239 923 €	651 197 €	- 588 725 €	-47%
Autres produits	1 161 991 €	1 061 792 €	- 100 199 €	-9%
Droits des DU	1 138 954 €	1 513 492 €	374 537 €	33%
Autres produits annexes	1 098 606 €	1 164 586 €	65 980 €	6%
Dons et legs	624 668 €	61 428 €	- 563 240 €	-90%
Mesures et expertises	472 166 €	337 474 €	- 134 692 €	-29%
Redevances	471 874 €	213 960 €	- 257 915 €	-55%
Dons manuels dédiés	462 950 €	266 800 €	- 196 150 €	-42%

On observe qu'à de rares exceptions près (droits des diplômes nationaux, prestations de recherche, droits des DU), les ressources propres « GBCP » sont en forte diminution. Au total, les recettes s'établissent à :

Synthèse ressources propres encaissables	2016	2017
Méthode GBCP	23 444 864 €	19 749 167 €
Méthode SIASUP	38 972 254 €	32 086 803 €

Ces données confirment la tendance observée sur les deux établissements depuis 2013 : le taux de ressources propres s'établit à un niveau anormalement bas par une université pluridisciplinaire, c'est d'autant plus préoccupant que le *trend* est clairement à la baisse sur la séquence 2013-2017. :

Évolution du taux de ressources propres (UdA + UBP puis UCA)



Le seuil « orange » est entre 15 % et 13 %. En-dessous de 13 %, le ratio de ressources propres se situe dans la zone d'alerte rouge. En 2017, le ratio était de 7,60 % pour l'établissement.

1.4 Synthèse

L'établissement (et les deux ex-établissements) est caractérisé par :

- Un niveau de ressources propres structurellement faible sur la période 2013-2017 ;
- Un taux de ressources propres toujours très en-dessous du seuil d'alerte rouge fixé à 13 % par la tutelle ;
- Ce taux est anormalement bas pour une université pluridisciplinaire.

2 Plan d'action

2.1 Stratégie en matière de ressources propres

Les ressources propres ont vocation à financer des activités en développement et des projets nouveaux au sein de l'établissement. À ce titre, leur développement doit concourir au développement de l'université et elles ne doivent pas servir à financer le socle d'activité de l'établissement. Elles ne sont donc pas une solution en soi à notre ratio de masse salariale trop élevé mais plutôt une manière de desserrer la contrainte pour des activités nouvelles sur le cœur de métier d'UCA : enseignement et recherche. Selon cette lecture, la valorisation du patrimoine immobilier n'occupe pas une place centrale tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue des enjeux financiers. Cette stratégie ne s'oppose pas au développement de ce cœur de métier, mais doit au contraire s'articuler à celui-ci. Le développement de ressources propres permet de renforcer l'interface de l'Université avec son environnement économique, social et culturel, ce qui constitue un axe prioritaire du projet de l'établissement. Nous proposons en effet une stratégie de développement des ressources propres **fondées sur les quatre éléments suivants** →

Enseignement

Droits des DN

→ **Droits des DU**

→ **Formation continue**

Taxe d'apprentissage ⁽¹⁾

Recherche

→ **Contrats de collaboration industrielle**

→ **Contrats de prestation**

Brevets, licences et édition ⁽²⁾

Valorisation du patrimoine immobilier

→ **Mécénat, dons et legs ⁽³⁾**

Notes : (1) en raison des modifications à venir sur la taxe d'apprentissage, celle-ci n'est pas considérée comme un axe de développement stratégique ; (2) les brevets et les licences sont des ressources propres dont la stratégie de développement s'inscrit dans un temps long, sur le site elle sera revue dans la cadre de la restructuration de la SATT Grand Centre ; (3) ces opérations passent par UCA fondation (UCAf).

L'objectif à l'horizon 2020 est d'atteindre 30 Md'€ de ressources propres en méthode GBCP et 40 M d'€ de ressources propres en méthode SIASUP, soit un taux de ressources propres de 11-12%.

2.2 Améliorer le pilotage financier des ressources propres

Le développement des ressources propres passe par une amélioration du pilotage financier des ressources propres de l'établissement. Ce pilotage recouvre une grande variété d'items :

- Outils de suivi des recettes générées et de leur encaissement via un *workflow* SIFAC et des outils dédiés ;
- Outils de suivi financier de la formation continue ;
- Outils de suivi financier des contrats de recherche ;
- Outils de suivi de la masse salariale sur ressources propres ;
- Méthode d'imputation des charges directes et indirectes ;
- Modèle de valorisation du prix de vente ;
- Modèle de valorisation des coûts ;
- Modèle de trésorerie générée.

Les modèles économiques qui environne les ressources propres ont aussi un aspect stratégique car ils participent de l'analyse de la valeur ajoutée des actions menées par l'établissement.

2.3 Grandes orientations proposées

Les grandes orientations du plan d'action s'appuient sur un juste partage de la valeur ajoutée (2.3.1), l'utilisation de leviers RH spécifiques (2.3.2), des actions ciblées en matière d'enseignement (2.3.3) et de recherche (2.3.4) ainsi que sur un plan de communication interne et externe (2.3.5).

2.3.1 Juste partage de la valeur ajoutée

L'ensemble des parties prenantes de l'université concourt à l'effort de développement des ressources propres. Il est donc important que la valeur ajoutée créée par ces activités donne lieu à un juste partage entre le central, les composantes et les unités de recherche et les personnels. Ce mécanisme de partage doit être incitatif et aider au développement de l'activité de ressources propres. La répartition entre le central et les composantes et unités de recherche passe pour l'essentiel par la fixation de taux de prélèvement qui doivent couvrir l'activité engendrée par les ressources propres.

2.3.2 Utilisation des leviers RH

Le partage de la valeur ajoutée avec les personnels d'UCA passe par l'utilisation de deux leviers RH : l'intéressement et le « coefficientage » des heures de formation continue (a priori en dehors des heures de service statutaire). Il s'agit aussi de permettre la ré-internalisation des recettes qui aujourd'hui gravitent autour de l'établissement dans des structures tierces. La non-utilisation de ces leviers est en effet apparue comme un déterminant de l'externalisation de certaines ressources propres. Le déploiement de ces leviers se fera en concertation avec les parties prenantes de l'UCA dans le respect du dialogue social.

2.3.3 Axes de développement sur l'enseignement

Plusieurs axes de développement ont été identifiés en matière d'enseignement :

- Cartographie de l'offre de formation en vue d'un plan de communication ;
- Transformation des licences professionnelles en apprentissage et en formation continue ;
- Accompagnement des composantes qui souhaitent se lancer dans une démarche de développement des ressources propres ;

2.3.4 Axes de développement sur la recherche

Plusieurs axes de développement ont été identifiés en matière de recherche :

- Accompagnement des unités de recherche qui souhaitent se lancer dans une démarche de développement des ressources propres ;
- Développement d'une offre de contrats-types en vue d'accroître la réactivité de l'établissement ;
- Restructuration de l'activité de valorisation, afin de proposer une interface cohérente et lisible de l'Université avec le monde socio-économique sur l'ensemble de la chaîne de valorisation (détection, maturation, incubation, prestations, commercialisation de la recherche...). Ceci passe notamment par l'offre d'hébergement aux entreprises et la recherche de synergies entre la commercialisation de la recherche et celle de la formation continue.

2.3.5 Plan de communication interne et externe

Un plan de communication interne doit permettre de donner un sens à ce plan d'action qui ne doit pas se limiter à la recherche de nouvelles recettes. Le développement des ressources propres peut en effet aider l'université à structurer ses activités enseignements en matière de professionnalisation et soutenir les unités de recherche qui souhaitent accroître la valorisation de la recherche via notamment la recherche finalisée. L'adoption d'une stratégie de communication externe sur les activités universitaires susceptibles d'être valorisées et commercialisées doit également permettre de mieux positionner l'Université Clermont Auvergne comme un acteur essentiel du territoire en matière d'apprentissage, de formation tout au long de la vie, d'expertise et d'innovation.

Il est demandé aux administrateurs d'approuver les grandes orientations de ce plan de développement des ressources propres (objectifs et modalités d'action). Ce plan fera l'objet d'un bilan annuel détaillé, présenté au Conseil d'administration dans les deux mois qui suivront la publication du Compte financier.