

**DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE
PORTANT APPROBATION DU DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE DE L'EPE UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE
POUR 2021**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE DU 24 JUIN 2020,

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

PRESENTATION DU PROJET

Le Code de l'éducation prévoit (article R. 719-64) la tenue d'un débat d'orientation budgétaire en ces termes : « A cette fin, un débat a lieu au conseil d'administration sur les orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés. ».

Il convient donc que le Conseil se prononce sur les grandes orientations du budget 2021 de l'EPE Université Clermont Auvergne, en amont du vote du budget initial prévu en décembre prochain.

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

Après en avoir délibéré ;

DECIDE

D'approuver les orientations budgétaires 2021 de l'EPE Université Clermont Auvergne telles que jointes en annexe.

Membres en exercice : 37
Votes : 23
Pour : 21
Contre : 2
Abstentions: 0

Le Président,

Mathias BERNARD

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : CA UCA 2020-06-24-01

TRANSMIS AU RECTEUR : 25/06/2020

PUBLIE LE : 25/06/2020

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.*

Conseil d'administration conjoint UCA – SIGMA Clermont

24 juin 2020

Débat d'Orientations Budgétaires 2021

Des objectifs communs dans le cadre de la création de l'Etablissement Expérimental UCA

Le débat d'orientations budgétaires (DOB) a pour objectif de traduire en termes financiers les axes stratégiques de l'Etablissement Expérimental Université Clermont Auvergne (EPE UCA) qui reprendra au 1^{er} janvier 2021 les droits, biens et obligations de l'Université Clermont Auvergne et intégrera en son sein un Institut National Polytechnique, EPSCP doté du statut d'établissement-composante.

Le déploiement du projet « CAP 20-25 », labellisé I-SITE par un jury international en février 2017, a en effet constitué l'opportunité de créer à Clermont-Ferrand une grande université de recherche à dimension internationale, au sein de laquelle un pôle d'ingénierie fort et visible sera présent.

Ce nouvel établissement est créé en application de l'ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Le projet de décret a été adopté par les conseils d'administration de l'Université Clermont Auvergne et de l'école d'ingénieurs SIGMA Clermont en février 2020 et est sur le point d'être promulgué.

Clermont Auvergne INP est construit par transformation de l'école d'ingénieurs SIGMA Clermont et regroupe les écoles d'ingénieurs du site Clermont Auvergne à savoir SIGMA Clermont, Polytech Clermont-Ferrand et ISIMA. Il dispose de l'autonomie budgétaire, en conformité avec la stratégie financière de l'EPE UCA, et l'INP présentera donc dès 2021 un budget ainsi qu'un compte financier propres. Les Conseils d'Administration de chacun des deux établissements voteront leur propre budget.

L'article 9 des statuts de l'EPE UCA précise que le Président de l'EPE « soumet au Conseil d'administration une lettre d'orientation budgétaire annuelle, qui établit une stratégie et des orientations pour la constitution des budgets, échange avec l'établissement-composante pour s'assurer que ses budgets les respectent avant les votes par ses conseils ». C'est en vertu de cet article, et en cohérence avec la création d'un grand centre universitaire, qu'il est apparu pertinent de travailler et de proposer un DOB commun fixant des objectifs convergents en matière financière.

Le Conseil d'Administration de l'Université Clermont Auvergne et le Conseil d'Administration de SIGMA Clermont, réunis dans la séance du 24 juin 2020, sont donc invités à arrêter les orientations budgétaires qui lanceront la construction du budget 2021 : dialogue RH et dialogue budgétaire avec les composantes, campagnes d'emplois, élaboration du budget recherche et du budget formation sur lesquels un avis des commissions correspondantes du Conseil Académique (Commission recherche et CFVU) sera sollicité en octobre et au final, élaboration du budget initial de l'établissement expérimental qui sera soumis à la délibération du Conseil d'Administration de l'EPE UCA courant décembre 2020.

Ces orientations tiennent compte :

- du contexte général dans lequel s'inscrit ce débat, avec un focus sur les conséquences de la crise sanitaire du Covid-19 que nous traversons actuellement et les impacts à la fois sur les budgets rectificatifs 2020 votés à la rentrée et le budget 2021 ;
- de la situation financière des deux établissements, telle qu'elle ressort des comptes financiers 2019 ;
- du plan pluriannuel d'action budgétaire voté en 2018 par l'UCA et les 3 plans pluriannuels d'investissement voté en 2017 par SIGMA Clermont.

I – Contexte général dans lequel s'inscrit le débat d'orientations budgétaires

Le contexte actuel est également marqué par la crise du Covid-19, dont les impacts sur le budget 2021 sont estimés avec une part d'incertitude non négligeable, en lien avec l'évolution non encore prévisible de la situation sanitaire pour la prochaine rentrée universitaire. Cette estimation incertaine des coûts liés à la crise Covid-19 est bien sûr partagée par l'ensemble des établissements universitaires, et rend difficile une projection sereine.

Par ailleurs, cette crise n'a pas freiné les grandes réformes en place et à venir. En effet, le contexte général de l'enseignement supérieur et de la recherche est toujours marqué directement ou indirectement par un ensemble de réformes : mise en place du programme Investissement Avenir (PIA), loi Orientation et Réussite des Etudiants (ORE), réformes des études de santé, et potentiellement loi de programmation pluriannuelle de la Recherche. Par ailleurs, la transformation de la SATT Grand Centre en une SAS, filiale de l'EPE UCA (« Clermont Auvergne Innovation »), est appelée à modifier l'écosystème universitaire de l'innovation, dans ses différents aspects. L'ensemble de ces réformes et restructurations ont un impact sur les moyens dont disposera l'établissement, dont il est aujourd'hui de déterminer de façon précise l'ampleur.

Enfin, le contexte national devrait être marqué par une reprise de l'investissement public en faveur de l'immobilier, de la recherche et de l'innovation. Outre la poursuite du dialogue stratégique de gestion entre le Ministère et les établissements de l'ESR, qui a été initié en 2020 et qui a permis aux deux établissements de faire remonter des demandes de financement de projets de restructuration immobilière (de niveau intermédiaire), deux leviers de financement devraient pouvoir être activés, avec un impact sur l'investissement : le Plan de relance, dont les modalités et le calendrier ne sont pas encore définies, et le CPER 2021-2027, qui devrait être négocié entre l'Etat et les collectivités au cours de l'automne 2020 et qui comportera un volet « Recherche-Innovation » et un volet « Enseignement Supérieur ». Sur ces deux volets, les deux établissements ont fait remonter des demandes de financement sur 7 ans s'élevant à plus de 100 M d'€ pour l'UCA et plus de 15 M€ pour SIGMA Clermont. Il est aujourd'hui impossible de déterminer quels financements seront mobilisables pour 2021.

Ainsi, dans ce contexte marqué par un grand nombre d'incertitudes, le DOB 2021 de l'EPE UCA vise à assurer de façon très prudentielle la mise en œuvre des priorités à venir du futur projet d'établissement 2021-2025, qui devra intégrer le retour des concertations menées au sein de l'UCA en 2019, les préconisations suite à l'évaluation par l'HCERES (dont le développement durable et la transition énergétique), et les conséquences des engagements pris depuis 2018 à l'UCA dans le cadre du plan d'action budgétaire pluriannuel (dont un des éléments au moins, la maîtrise des coûts de la masse salariale, est repris ici).

II- L'analyse des comptes financiers 2019 des deux établissements

Compte financier SIGMA Clermont

L'analyse du compte financier montre encore une fois la très grande stabilité de la masse salariale et sa maîtrise rigoureuse grâce aux mesures de suivi et de pilotage mises en place (+0,4% liée notamment au Glissement Vieillesse Technicité). L'ensemble de ces mesures permettent notamment de préserver les différentes enveloppes indemnitaires : PEDR, PCA, PRP, CIA, et de remettre aux mouvements l'ensemble des postes de titulaires du stock emploi Etat. La légère diminution des dépenses de MS liée aux ressources propres (-60k€, soit 7%) est principalement liée aux contrats de recherche et est induite par la fluctuation du nombre de contrats, sans que ce paramètre ne soit un indicateur de performance pour l'activité scientifique, pluri-annualisée.

La situation bâtiminaire est une préoccupation de premier rang afin de répondre aux besoins de mise en sécurité mais également de confort et qualité de vie dans les locaux. Le fort investissement sur ce volet n'a cependant pas obéré la capacité de financement de l'Ecole pour le compte des plateaux techniques et plateformes technologiques.

L'offre de formation de SIGMA Clermont s'est étoffée avec le déploiement de formations novatrices, aux interfaces, s'appuyant sur des partenariats académiques dans une logique de complémentarité des expertises et d'implémentation de ressources propres.

Enfin, l'effort à l'international a payé, notamment en direction de l'Europe, avec l'obtention notamment de 2 projets européens H2020 en coordination, associant des consortia public/privé et laissant une part significative aux PME.

1) Les principales variations budgétaires

L'Ecole maîtrise sa masse salariale, avec un effectif global à fin 2019 de 136,75 ETPT sous plafond et 26,30 ETPT hors plafond.

La masse salariale (MS) 2019 est stable par rapport à l'année N-1 (-14 539,71 €). Elle s'élève à 12 611 605,28 € et représente la moitié de la masse salariale du futur Clermont Auvergne INP.

Pour la masse fonctionnement, le montant des dépenses de fonctionnement comptabilisé au titre de l'année 2019 hors dotations sur amortissements est de 15 257 803 € augmenté de l'investissement pour 2 839 367 € (tableau situation patrimoniale).

Ce montant total comptabilisé de 18 097 170 € doit être rapproché des dépenses décaissées au titre de l'exercice 2019 par l'établissement soit 17 887 837 € (tableau des autorisations budgétaires). L'écart

de 209 333 € avec la comptabilité budgétaire s'explique par les services faits de 2019 payés en 2020, les écritures d'inventaire ainsi que les dépenses 2018 payées en début 2019.

En ce qui concerne la masse investissement, SIGMA Clermont a préservé sa capacité d'investissement et poursuit la mise en œuvre des trois Plans Pluriannuels d'Investissement élaborés en 2016 (immobilier, numérique, équipements et développement de la plate-forme technologique). Pour l'année 2019, les crédits de paiement pour l'investissement s'élèvent à 2 794 977,18€. Au budget rectificatif, le montant des crédits de paiement initialement prévu était de 3 281 467€ pour 3 281 467€ d'autorisation d'engagement. Par comparaison en 2018 au budget rectificatif, le montant des crédits de paiement était de 5 082 602€ pour 2 529 600€ d'autorisation d'engagement. Ce décalage temporel entre le montant des autorisations d'engagement et des crédits de paiement vient de la réalisation des travaux du bâtiment de mécanique.

Mis à part les investissements sur le volet immobilier (mentionnés ci-dessus) et informatique (à hauteur de 252 924€), l'établissement veille à maintenir au plus haut niveau ses plateaux techniques et plateformes technologiques. SIGMA Clermont a notamment bénéficié du soutien du Conseil Régional dans le cadre de l'appel à projets IRICE pour l'implantation d'une plateforme de fabrication additive matériaux non métalliques (229 037 €).

2) Les grands équilibres :

Le solde budgétaire déficitaire s'élève à -658 602€ (notion GBCP, la situation est due au décalage entre l'année d'encaissement des recettes et celle d'exécution des dépenses, AE et CP).

La trésorerie est 4 032 517€ et représente 80 jours de dépenses de fonctionnement.

Chiffres et ratios	2017	2018	2019
Résultat	874 329 €	693 573 €	543 530 €
CAF	1 710 552 €	1 414 668 €	1 461 918 €
Taux d'autofinancement : "CAF" / "Produits encaissables"	10,24 %	8,52 %	8,74 %
Part autofinancement dans l'investissement : CAF / dépenses d'investissement	48 %	31 %	51 %
Fonds de Roulement	4 238 675 €	3 513 278 €	2 885 842 €
Fonds de roulement en jours de charges décaissables	83 jours	64 jours	58 jours
"Ressources propres" / "Produits encaissables"	14,91 %	17,87 %	21,27 %
"Charges de personnel" / "Produits encaissables"	75 %	76 %	75 %

3) Evolution SCSP

	2017	2018	2019
SCSP	14 250 299€	13 674 404€	13 281 912€

Compte financier UCA

Le compte financier 2019 confirme la consolidation de la situation budgétaire de l'Université Clermont Auvergne, qui a été enclenchée dès l'exercice 2018. Il s'inscrit donc dans une trajectoire financière marquée par une meilleure maîtrise des dépenses (notamment les dépenses de masse salariale) et une augmentation sensible des recettes. Tous les indicateurs de soutenabilité de l'établissement se sont améliorés et atteignent des niveaux supérieurs à ce qui avait été défini à la suite du débat d'orientations budgétaires. La part de la masse de salariale par rapport aux recettes encaissables continue de diminuer et sort de la zone de vigilance, les niveaux de CAF et de fonds de roulement permettent à l'établissement de mettre en œuvre sa politique d'investissement et d'honorer ses engagements pluriannuels.

Cette amélioration résulte en partie de la mise en œuvre du plan d'action budgétaire adopté par le CA de l'Université en mai 2018 : la maîtrise des dépenses dans un contexte de fort développement des activités de l'Université et la recherche de nouvelles ressources, auprès de l'Etat (crédits fléchés pour la mise en œuvre de réformes), des collectivités territoriales, de partenaires socio-économiques ou, plus largement, du secteur privé ont contribué à ce résultat.

Elle s'explique aussi par un certain nombre d'éléments conjoncturels et ponctuels qui relativisent les conclusions que l'on peut tirer d'un certain nombre de ratios quant à la soutenabilité du développement de l'établissement à long terme. Le report d'opérations programmées dans le cadre du Budget Annexe Immobilier et le retard de la mise en œuvre d'un certain nombre de projets de vie universitaire financés par la CVEC sont des facteurs qui ont permis d'améliorer le solde budgétaire et, *de facto*, les principaux indicateurs de soutenabilité.

Le résultat agrégé de l'exercice de 11M€ traduit cette trajectoire positive de la situation financière de l'établissement. Les charges s'élèvent à 286M€ et les produits à 297M€. Le changement du mode de comptabilisation de la dévolution désormais totalement enregistrée en fonctionnement explique la variation du résultat du BAI et par conséquent celui de l'établissement agrégé. Le résultat du budget principal s'établit à 6 M€ et reste comparable à 2018.

La capacité d'autofinancement (CAF) affiche un niveau satisfaisant qui permet à l'établissement de faire face aux engagements financiers liés aux opérations immobilières pluriannuelles. Sur un terme plus long, elle s'inscrit dans le nécessaire autofinancement partiel du schéma directeur énergie et patrimoine (SDEP) qui passe par un fonds de roulement significatif.

Le niveau de fonds de roulement du budget principal est consolidé à un niveau satisfaisant (53 jours), au-dessus du seuil prudentiel. Il est de 77 jours sur l'agrégé.

1) Les taux d'exécution 2019

Cette étude permet d'analyser la fiabilité des prévisions budgétaires et d'anticiper les besoins de l'exercice n+2.

Le taux d'exécution des dépenses s'est infléchi en 2019 avec un taux de 91% sur l'agrégé. On constate en effet des taux insuffisants de consommation des crédits de fonctionnement sur le budget principal : 81% des autorisations d'engagement (AE) et 72% des crédits de paiement (CP). Ce dernier taux nous indique qu'il est absolument nécessaire de fiabiliser les prévisions.

Les taux d'exécution en investissement s'établissent à 66% sur le budget agrégé et 71% sur le budget principal. Ils sont en retrait par rapport à 2018 en raison du report d'opérations ou de réalisations moins importantes que prévu.

Le taux d'exécution de la masse salariale du budget principal est de 98%. Les crédits de masse salariale ont fait l'objet d'un réajustement lors du BR2 mais ce dernier a été surestimé puisque la consommation s'est révélée de peu supérieure aux prévisions initiales. Cela traduit la nécessité de maîtriser le pilotage des emplois. Le taux final d'évolution de la masse salariale sur 2019 est de l'ordre de +1,5% par rapport à l'exercice 2018. Elle s'élève à 225 729 494€ et représente 78% des autorisations d'engagements.

2) Les grands équilibres

Chiffres et ratios	2017	2018	2019
Résultat	76 918 €	5 065 288 €	10 928 345 €
CAF	6 147 358€	11 483 331€	17 727 573 €
Taux d'autofinancement : "CAF" /"Produits encaissables"	2,36%	4,14%	6,20%
Part autofinancement dans l'investissement : CAF / dépenses d'investissement	19,95 %	39,40 %	78,46 %
Fonds de Roulement	48 522 184€	49 649 229€	57 069 345€
Fonds de roulement en jours de charges décaissables	69jours	67 jours	77 jours
"Ressources propres" /"Produits encaissables"	10,29%	16,07%	16,22%
"Charges de personnel" /"Produits encaissables"	82,85%	79,80%	77,99 %
dont établissement principal	83,46%	81,39%	81,25%

Le solde budgétaire de l'établissement s'élève à 11,4M€. Il s'est amélioré au niveau agrégé. Il faut rester vigilant sur le niveau de consommation des crédits de paiement de fonctionnement et des régularisations de recettes qui sont intervenues en 2019.

La capacité d'autofinancement de l'établissement agrégé présente un bon niveau qui a dépassé la cible fixée par l'établissement à 12M€. Elle est proche de ce niveau sur le principal et représente 4,30% des charges décaissables.

Ce niveau constitue une nette amélioration de la capacité à investir de l'université qui résulte principalement du mode de comptabilisation de la dévolution en fonctionnement modifié en 2019.

Les ressources de l'exercice étant supérieures aux emplois, il se dégage un solde positif des opérations d'investissement qui consiste en un apport au fonds de roulement de 7,4M€.

Cet abondement constitue la variation du fonds de roulement correspondant à la ligne d'équilibre du compte financier.

Le fonds de roulement atteint donc 57M€ pour le budget agrégé. Il représente 77 jours de dépenses décaissables sur l'agrégé et 53 jours sur le principal.

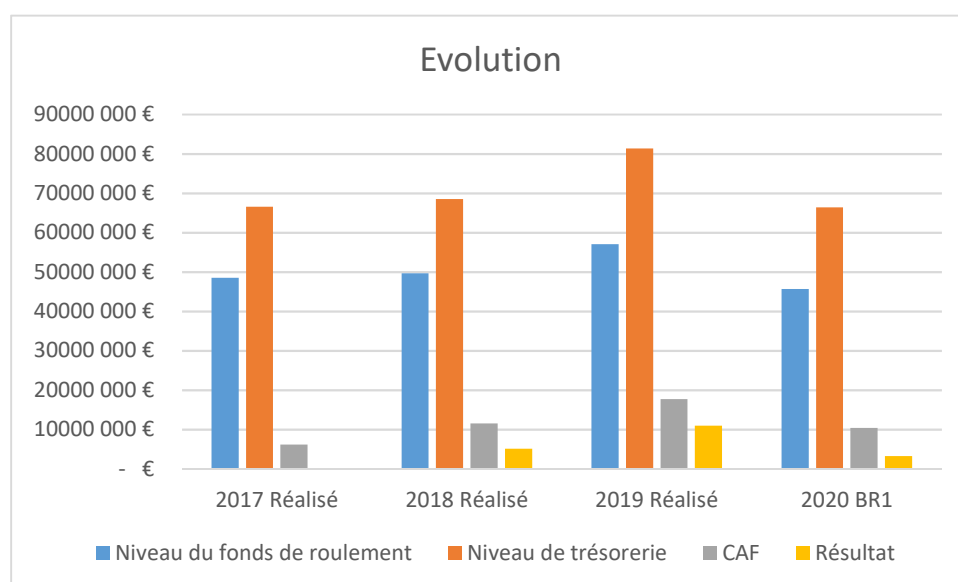
Il doit être mis en parallèle avec les fonds de roulement des autres budgets. Au regard des restes à réaliser sur engagements pluriannuels immobiliers, des fonds de roulement des budgets autonomes BAI (13,3 M€) et Fondation (3,8 M€), il n'est pas mobilisable en totalité.

Les programmations futures doivent en tenir compte et envisager en parallèle aux financements de l'Etat, la recherche de partenariats financiers.

La trésorerie présente une variation de + 12,9M € au lieu des – 13,5M€ prévus au dernier BR. Elle s'établit à 81,4M€ au 31/12/2019. Il faut cependant tenir compte des éléments de trésorerie gagés pour le BAI (19,5M€), la Fondation (3,8M€) et I-SITE (14M€).

Elle représente 109 jours de charges de fonctionnement sur l'agrégé et 61 sur le principal. Ce dernier ratio est en hausse par rapport à 2018 : la concrétisation de financement d'opérations immobilières réalisées en 2018, le décalage de travaux ainsi que des recettes CVEC non consommées en sont les principales raisons.

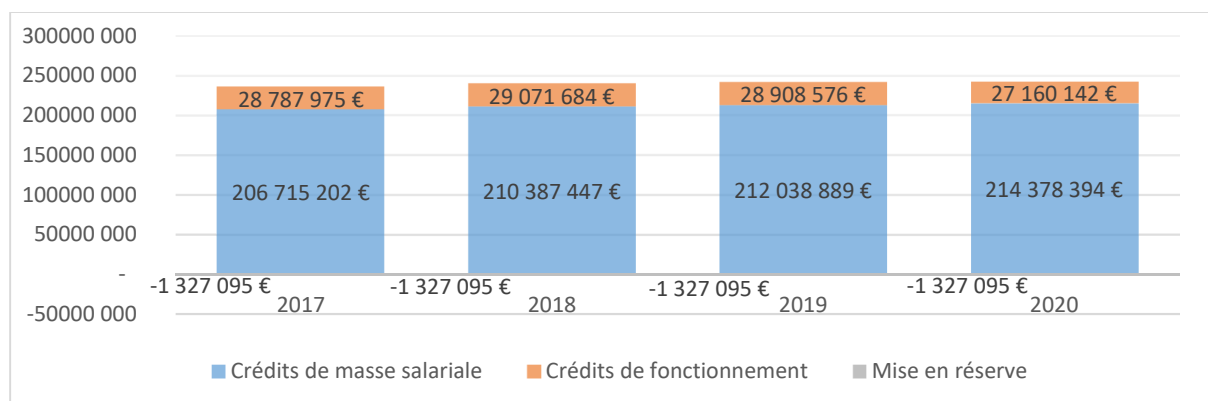
Le tableau suivant reprend les évolutions 2017-2019 de ces agrégats en indiquant ceux du BR1 2020.



Les analyses sur l'exercice en cours sont peu exploitables en raison de la crise sanitaire qui a beaucoup ralenti l'activité de l'université. Il est donc difficile de se baser sur l'exécution à mi exercice pour se projeter sur 2021.

Les conséquences prévisibles des reports de dépenses et de recettes ne sont pas précises à ce jour. Les préparations des BR2 votés à la rentrée nous apporteront des éléments plus fiables.

3) Focus sur les recettes de SCSP



La SCSP évolue très faiblement depuis 2017. Entre 2019 et 2020 elle varie de -6% entre 2019 et 2020 sur les crédits de fonctionnement et présente une hausse très modérée sur les crédits de masse salariale de 1,10% entre 2019 et 2020.

La dépendance aux financements de l'Etat est très forte comme pour l'ensemble des EPSCP.

Le dialogue de gestion stratégique généralisé depuis 2020 permet un échange en deux temps avec le ministère. Il se déroule sur la base de la stratégie financière de l'établissement présentée dans une démarche pluriannuelle.

III – Les objectifs du DOB 2021 : sécurisation budgétaire de l'EPE UCA

Le DOB 2021 de l'EPE UCA se place dans un contexte particulier lié à sa création (le contrat d'établissement 2021-2025, en fonction duquel se dégageront les priorités en termes d'actions et de dépenses, n'est pas encore élaboré) et aux circonstances économiques exceptionnelles (incertitudes liées à la crise COVID et à l'ampleur des moyens financiers pluriannuels en cours de négociation). Il poursuit avant tout, des objectifs de soutenabilité budgétaire et de sécurisation financière.

Le poids important de la masse salariale sur les dépenses de fonctionnement reste le point d'attention majeur. Le taux de rigidité budgétaire est un indicateur central. Il est essentiel que les orientations et arbitrages budgétaires tendent vers une sécurisation financière et une étude systématique de la soutenabilité budgétaire des décisions en matière d'emplois.

Au regard des engagements pluriannuels en cours et à venir, il est aussi primordial de s'assurer que l'établissement est en capacité d'exécuter ses obligations.

Un des enjeux majeurs de l'exercice 2021 est lié à l'évaluation du projet « CAP 20-25 », au terme de sa phase probatoire de quatre ans. Cette évaluation décidera de la pérennisation du projet, actuellement doté de 10.5 M d'€ annuels, sans compter les effets-levier obtenus auprès d'autres financeurs (notamment les collectivités territoriales). La dotation de CAP 20-25 sera pleine et entière en 2021. Dans la perspective de cette évaluation et de la création de l'Etablissement Public Expérimental, le Conseil CAP 20-25 a décidé de financer un certain nombre de dispositifs visant à accompagner le développement de l'établissement sur un certain nombre de missions-clefs (formation,

internationalisation, structuration), pour un montant global de 1.5 M d'€. La majeure partie de ces dépenses sera inscrite au budget 2021.

Pour le projet de budget 2021, les objectifs visant à assurer la soutenabilité économique de l'établissement expérimental sont déclinés selon 5 lignes directrices avec un focus sur les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19.

1. Equilibre du compte de résultat prévisionnel ;
2. Développement des ressources propres ;
3. Maîtrise de la masse salariale par une rénovation du pilotage des emplois ;
4. Maîtrise des dépenses de fonctionnement par une fiabilisation des prévisions
5. Impact de la crise sanitaire
6. Soutenabilité de la programmation immobilière

1) Equilibre du compte de résultat prévisionnel

Il s'agit d'un objectif principal qui fait l'objet d'un examen attentif de la part de notre tutelle. Cet examen ne se résume pas à cet unique item et concerne aussi les éléments de soutenabilité. Cet objectif sera atteint si la progression des recettes est supérieure à celle des dépenses. C'est pourquoi il est indispensable d'associer aux mesures de maîtrise et de rationalisation des dépenses de masse salariale et de fonctionnement, une politique volontariste de développement des ressources propres.

2) Développement des ressources propres

La diversification des ressources est un objectif majeur au regard de la dépendance aux financements de l'Etat.

La poursuite des actions décidées dans le plan d'action 2018 UCA est nécessaire à l'échelle de l'EPE UCA. SIGMA Clermont a engagé le déploiement de formations novatrices sources de financement et a pris des dispositions en lien avec sa filiale pour augmenter le volume des prestations de formation tout au long de la vie. Les écoles d'ingénieurs ont un potentiel certain en matière de formation continue, encouragées par la CTI.

Une incertitude demeure sur l'impact de la réforme de la formation professionnelle en raison de la crise sanitaire qui a entraîné un retard dans le versement des entreprises. Une inquiétude s'exprime également sur la signature de nouveaux contrats d'apprentissage pour la rentrée dans le contexte économique post-confinement, ainsi que sur la collecte de la taxe d'apprentissage. Nous ne pouvons à ce stade émettre d'hypothèses fiables sur le niveau de recettes attendues.

Le développement des ressources propres sera un axe des futurs contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens qui déclineront la stratégie de l'établissement au niveau des composantes. Un des leviers possible est l'intéressement individuel qui fait l'objet d'un travail en cours à l'UCA et qui a été mis en place à SIGMA Clermont de façon restreinte à la prestation d'études aux entreprises.

3) Maîtrise de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale de l'UCA en 2021 fera l'objet d'une attention constante, dans la lignée des efforts conduits par l'UCA sur la période 2018-2020. L'année 2021 correspondra au démarrage d'un nouveau cycle quadriennal résultant de la création de l'établissement expérimental, et de la mise en place des instituts, ainsi que du renouvellement des instances dirigeantes de l'UCA.

La masse salariale devra être contenue, hors postes financés par des recettes fléchées, dans un niveau d'évolution qui reste inférieur à celui de la subvention pour charges de service public, afin de garantir la stabilité des marges de manœuvre de l'établissement. De ce fait une nouvelle stratégie pluriannuelle de maîtrise de la masse salariale sera définie qui donnera les grandes lignes de la façon dont sera décliné cet objectif de maîtrise pour les années à venir.

Les grandes lignes de cette stratégie seront à travailler, mais s'appuieront sur :

- un meilleur pilotage du volume de l'offre de formation, en lien avec la déclinaison du nouveau contrat 2021-26, et en tenant compte des réformes qui continuent de produire leurs effets (loi ORE, réforme des études de santé, etc.) ;
- une refonte des outils et méthode de pilotage, basée sur une distinction plus claire entre moyens permanents et non-permanents, qui donneront toute leur place à la notion de subsidiarité entre l'établissement et les instituts, composantes et laboratoires ;
- une recherche d'efficacité dans la gestion administrative basée sur la modernisation des outils et la fluidification des échanges à tous niveaux afin de gagner en efficacité collective ;
- une attention croissante portée à la situation des personnels contractuels à durée déterminée.

L'objectif de maîtrise nécessite la mise en place de plusieurs actions :

- Elaboration d'une campagne d'emplois 2021 conforme aux principes de régulation de la masse salariale définis en mai 2018 pour une durée de trois ans à l'échelle de l'UCA (gel ou report d'affichage d'un tiers des emplois titulaires vacants, révision de la structure des emplois, etc.) ;
 - Rénovation du processus de pilotage des emplois comme vu supra ;
 - Plus généralement, la mise en place d'une nouvelle procédure d'allocation des moyens (RH, fonctionnement et investissement) reposant sur des critères objectifs suivis par des indicateurs dédiés. Ce travail est en cours *via* la mise en place d'un groupe de travail devant faire prochainement des propositions au Directoire provisoire.

Il faut ici rappeler que les personnels des deux écoles d'ingénieurs Polytech Clermont-Ferrand et ISIMA seront placés dans le cadre d'une convention entre l'INP et l'UCA en position normale d'activité (PNA) auprès de l'INP.

Cela entraîne donc une gestion de la masse salariale de ces deux entités par l'UCA qui percevra comme aujourd'hui les crédits afférents *via* sa SCSP.

L'INP se verra attribuer par l'Etat la SCSP relative à la masse salariale des agents de l'actuel établissement SIGMA Clermont.

Un socle d'initialisation de l'INP a été validé, intégrant, outre les personnels actuellement affectés à SIGMA, 160 personnels de l'UCA et 5 emplois liés à la mise en œuvre et au fonctionnement pérenne de cet établissement-composante.

Par ailleurs et comme indiqué plus haut, le Conseil CAP 20-25 a décidé d'accompagner le démarrage du projet d'établissement de l'EPE UCA dans son ensemble, en finançant des emplois contractuels en relation avec des missions stratégiques pour l'établissement et articulées avec les grandes priorités du projet I-SITE.

4) Maîtrise des dépenses de fonctionnement

Il s'agit d'un objectif capital avec l'amélioration de la fiabilité de leur prévision au vu des taux d'exécution 2019 de l'UCA.

Quatre leviers sont identifiés.

- a. Une prévision plus fiable en adéquation avec les besoins des différentes structures.

- La poursuite dans le cadre des dialogues budgétaires avec les composantes de l'analyse approfondie des dépenses grâce à une identification plus précise des dépenses par une approche par nature de dépenses et non plus uniquement par enveloppe (Personnel, fonctionnement, Investissement). Une prévision plus fiable devrait en ressortir.
- Le suivi des dépenses obligatoires qui constituent des engagements incompressibles sur l'année. Le suivi par domaines fonctionnels permet une meilleure analyse et une plus grande maîtrise de ces dépenses offrant des perspectives de marges de manœuvre.

b. Corollaire de ce travail de la fiabilité des prévisions : une évaluation plus précise des besoins réels en fonctionnement des structures internes à l'Université. Ce sera là le principal objectif du dialogue budgétaire avec les structures internes.

c. La poursuite d'une politique d'achats économe et responsable.

d. Des mesures organisationnelles sur des champs tels que la logistique ou l'informatique avec une logique d'optimisation des dépenses.

5) Prise en compte des impacts de la pandémie Covid-19

La période exceptionnelle que nous connaissons a entraîné des modifications dans l'organisation du travail qu'il soit lié à nos actions de recherche et de formation ou administratif.

Ces évolutions ont, pour certaines, vocation à se développer, comme la formation à distance avec les outils de transformation pédagogique, ou le télétravail. Cela nécessite de disposer de matériel et d'outils adaptés.

Il faut assurer les établissements de leur capacité à faire face à un fonctionnement en distanciel pour l'ensemble de leurs activités.

Une interrogation majeure porte sur le report de dépenses non exécutées sur 2020. Il est difficile d'évaluer précisément cet impact. Cependant cet exercice doit déjà être entamé pour une éventuelle déprogrammation au BR2 2020 et donc par ricochet une prévision au BI 2021.

Des contrats de recherche ont pu être décalés dans leur exécution.

Cela demandera donc d'affecter des crédits supplémentaires en masse salariale, en dépenses informatiques ou encore en aides en direction d'étudiants en difficulté. Sont identifiées et à évaluer :

- La prolongation de 3 mois des contrats doctoraux décidée par la Ministre de l'Enseignement Supérieur aura un impact financier à répartir sur trois ans 2020 à 2022, à hauteur de 300k€/an.
- Les dépenses non exécutées en 2020 reportées en 2021
- Le coût des équipements informatiques et des aides accordées aux étudiants.
- Le surcoût de la campagne d'emploi des enseignants et enseignants chercheurs : l'université a reportée du 1/9/2020 au 1/1/2021 la date de recrutement des E-EC. Ceci impose alors le recours à des moyens provisoires dès septembre 2020 pour 6 mois et impacte la masse salariale 2021 avec un doublon moyen provisoire/titulaire sur les deux premiers mois de 2021. A noter que SIGMA Clermont a maintenu un recrutement dans la campagne synchronisée.

En matière de recettes, l'impact sur les produits de formation continue et de taxe d'apprentissage non encaissées, en raison de décalage ou de suspension de contrats, doit être évalué au BR2 pour réaliser une projection au BI.

Une diminution des droits d'inscription peut être envisagée en raison de la diminution prévisible du volume d'étudiants internationaux.

Par ailleurs, le gel des droits d'inscription vient d'être annoncé par la DGESIP.

6) **Soutenabilité de la programmation immobilière**

Cela répond à un objectif plus global de maîtrise des engagements pluriannuels et de leur impact sur la trésorerie.

Ces engagements résultent notamment des plans pluriannuels immobiliers et des opérations liées au CPER en cours qui s'achève pour chacun des établissements, ainsi que des perspectives pour les années à venir.

- **Pour l'UCA** les opérations en cours au budget principal et au sein du Budget annexe immobilier représentent 60 M€ d'autofinancement en pluriannuel ; 19 M€ de crédits de paiement en investissement et fonctionnement ont été ouverts en 2020.

Les ambitions de la politique immobilière de l'UCA se déclinent au travers de plusieurs documents stratégiques détaillant les orientations principales de l'établissement pour les dix prochaines années :

- Le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), validé lors du Conseil d'administration du 21 février 2020. Ce document répond aux exigences de l'Etat en matière de programmation pluriannuelle sur 5 ans, basée sur une analyse quantitative et qualitative du patrimoine immobilier.
- Le Schéma Directeur Energie Patrimoine (SDEP), en cours d'élaboration, doit être présenté au CA d'octobre 2020. Ce document a pour objet de développer une stratégie cohérente et homogène à l'échelle du périmètre immobilier de l'UCA, additionnant les patrimoines, dévolus ou non, des deux ex-universités. Les principales orientations, à un horizon de 10 ans, en sont :
 - o La poursuite de la politique volontariste en faveur des économies d'énergie, en s'appuyant sur la démarche de l'éco-campus des Cézeaux, ce qui sous-entend la prise en compte de cette dimension dans l'ensemble des projets importants, quel que soit leur mode de financement.
 - o La restructuration des différents sites en prenant en compte leurs implantations et leurs potentiels à l'échelle de la « nouvelle » université.

Ces stratégies se traduisent au travers de programmes opérationnels en cours d'élaboration et de discussion avec nos différents partenaires financiers. Ces programmes débiteront pour certains avant fin 2020 et se prolongeront sur 2021 :

- le Contrat de Plan Etat Région (CPER) 2021-2027 dont les propositions de l'UCA, pour un montant total de maximal de 87 M€, intègrent les orientations du SDEP. Hormis la poursuite de l'opération « Learning Centre » et de la « Maison de l'innovation », les principaux projets en sont la « restructuration du site Gergovia » et du bâtiment historique de Carnot. A ceux-ci s'ajoutent, dans le cadre du Plan d'Investissement Immobilier sur le patrimoine dévolu, la restructuration du site Mitterrand et des amphithéâtres de l'IUT de Clermont.
- En complément, intégré pour partie au CPER, le programme pilote ambitieux d'efficacité énergétique à l'horizon 2030 (PEEC 2030), programme initié par la CPU auquel l'UCA s'est inscrite. Ce programme, pour un montant total de 40 M€, a pour principal objectif des économies d'énergie à grande échelle et sur plusieurs sites (Gergovia, Besse, campus des Cézeaux)
- La démarche en faveur de la sobriété énergétique se poursuivra aussi sur 2021 avec la seconde tranche de travaux (environ 1,2 M€) réalisés dans la cadre de la démarche Intracting initiée en 2016 avec la Caisse des Dépôts

- Enfin, la mise en sécurité et en accessibilité de nos sites sera évidemment poursuivie, notamment pour ce qui concernent le site Dunant, le Pôle Chimie, le bâtiment Amphithéâtres et le site Gergovia.

La construction du budget 2021 s'attachera à prioriser les opérations immobilières, en fonction des financements obtenus dans le cadre du CPER, du dialogue stratégique de gestion et de l'éventuel Plan de relance.

- **Pour SIGMA Clermont**, le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), validé lors du Conseil d'Administration du 18 juin 2020, porte l'ambition de l'établissement en matière de politique immobilière. Il répond aux exigences de l'Etat en matière de programmation immobilière sur 5 années, basée sur une analyse quantitative et qualitative fine et objectivée du patrimoine immobilier.

L'engagement de SIGMA Clermont en termes de consommation d'énergie s'est exprimé dans le cadre de la réhabilitation et restructuration du bâtiment Rambaud, travaux réalisés et achevés en 2019 dans le cadre d'un financement CPER. Cette politique volontariste en faveur d'une éco-responsabilité s'intègre aussi dans la participation active de l'établissement dans la démarche de l'éco-campus des Cézeaux.

Dans le contexte du futur Contrat Plan Etat-Région (CPER) 2021-2027 en cours de définition, SIGMA Clermont a défendu 4 programmes qui pourraient voir un démarrage en 2021 dans le cadre d'un éventuel Plan de Relance :

- La poursuite et finalisation des travaux de réparation du bâtiment CTT. Deux étages de ce bâtiment 4 sont encore à consolider (3,5M€).
- La déconstruction des bâtiments 1 et 2, aujourd'hui définitivement fermés et posant des problématiques de sécurité à termes (1,2 M€). L'opération libère une empreinte réutilisable.
- Le rapatriement de la plateforme chimie dans le périmètre des Ecoles (6,8 M€) : l'objectif est de l'upgrader pour intégrer les nouveaux besoins et exigences, notamment en matière de sécurité et condition d'accueil dans le cadre de partenariats avec des entreprises, et d'assurer une réelle mise en synergie des plateformes technologiques des 3 Ecoles, spécifiques à l'ingénierie.
- La construction d'un bâtiment tertiaire abritant l'administration de l'INP ainsi que des surfaces mises à disposition des entreprises pour donner une identité physique emblématique au Clermont Auvergne INP (3,6 M€).

7) Indicateurs chiffrés du DOB

Ils déclinent en indicateurs chiffrés le plan d'action budgétaire pour l'année 2021.

L'augmentation de la masse salariale doit être contenue à +1,5% maximum, avec un taux de rigidité (charges de personnel / produits encaissables) inférieur à 82% en agissant à la fois sur le niveau des ressources et la maîtrise des emplois.

Le niveau de la CAF de l'EPE UCA doit se maintenir à un niveau supérieur à 10M€, permettant d'assurer la soutenabilité de la programmation immobilière notamment sur les opérations non financées.

Axe du plan d'action budgétaire	Indicateur retenu	Niveau ciblé pour 2021 // Budgets agrégés
Développement des ressources propres	Dépendance aux financements de l'Etat : Ressources propres sur produits encaissables	≥ 14 %
Maitrise de la masse salariale	Taux de rigidité Charges de personnel sur produits encaissables	< 80 %
Maîtrise des dépenses de fonctionnement	Poids des charges de fonctionnement sur produits encaissables	< 16 %
Soutenabilité de la programmation immobilière	Part de l'autofinancement dans l'investissement : CAF sur dépenses d'investissement	≥ 30 %
	Taux d'autofinancement : CAF sur produits encaissables	≥ 4 %
	Fonds de roulement en jours de charges décaissables	≥ 40 jours

8) Le dialogue budgétaire

La construction budgétaire 2021 se déroulera dans une période transitoire, au cours de laquelle les instances des établissements, dans leur nouveau périmètre, ne seront pas installées. Elle s'appuiera sur les dispositifs actuels d'allocation des moyens, c'est-à-dire d'enveloppes budgétaires, discutées lors des dialogues avec chaque structure interne. Ces dispositifs seront amenés à évoluer lors des exercices budgétaires ultérieurs. Les modalités encadrant ces dialogues et leurs arbitrages font l'objet d'une étude préalable par un groupe de travail dédié qui rendra ses conclusions et propositions au Directoire Provisoire pour arbitrage avant l'été. Les dialogues seront proposés en mode Institut pour l'IUT et l'INP dès cette année, et en regroupement de composantes pour les quatre dialogues des quatre autres Instituts.

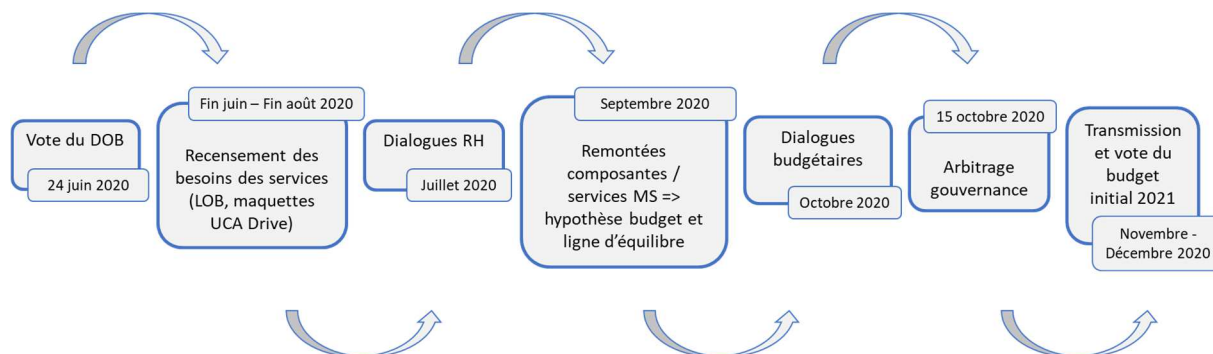
La discussion se tiendra à partir de la prévision de la SCSP, de la prévision de la masse salariale et l'estimation des dépenses de fonctionnement incompressibles.

Les dialogues RH se tiendront en juillet de façon à obtenir une prévision de la masse salariale après arbitrage en septembre 2020. Les modalités d'allocation prendront en compte l'origine des postes vacants, les engagements pris à l'occasion des dialogues au cours des exercices antérieurs et les dynamiques constatées en formation et en recherche.

Les dialogues budgétaires pourront alors se tenir sur la base de la soulte disponible pour les dépenses de fonctionnement.

Les arbitrages définitifs interviendront ensuite.

Calendrier de construction budgétaire 2021 schématisé ;



CONCLUSION

Les orientations budgétaires de l'EPE UCA s'inscrivent, pour cette première année d'expérimentation, dans une vision prudentielle, compte tenu des incertitudes liées au contexte de crise sanitaire et aux négociations en cours dans le cadre du CPER 2021-2027.

Ces orientations budgétaires visent néanmoins à assurer une consolidation de la situation budgétaire de l'EPE UCA, afin de lui permettre de poursuivre les actions engagées. La priorité est de stabiliser le poids de la masse salariale sous le seuil de 80%. Cet objectif nécessite de poursuivre la maîtrise des coûts de la masse salariale, tout en travaillant au développement de ressources propres, dans un contexte où le GVT ne sera pas compensé.

Des outils de renforcement de contrôle des dépenses en masse salariale sont en développement.

La construction du budget 2021 doit ainsi permettre à la nouvelle Université Expérimentale de disposer de bases financières saines sur lesquelles elle pourra construire son projet de développement pour les cinq années à venir.