

**DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE  
PORTANT APPROBATION DU DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES DE L'UCA POUR 2023**

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE DU 23 SEPTEMBRE 2022,**

Vu le code de l'Education ;

Vu le décret n°2020-1527 du 7 décembre 2020 portant création de l'Etablissement Public Expérimental Université Clermont Auvergne ;

Vu les statuts de l'UCA ;

**PRESENTATION DU PROJET**

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

Après en avoir délibéré ;

**DECIDE**

D'approuver les orientations budgétaires 2023 de l'Université Clermont Auvergne telles que jointes en annexe.

Membres en exercice : 41

Votes : 30

Pour : 26

Contre : 0

Abstentions : 4

**Le Président,**

**Mathias BERNARD**

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : CA UCA DELIBERATION  
2022-09-23-01

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.

---

*Conseil d'administration de Clermont Auvergne INP – 20,  
20 septembre 2022*

*Conseil d'administration de l'Université Clermont Auvergne,  
23 septembre 2022*

*Débat d'Orientations Budgétaires 2023*

---

Le débat d'orientations budgétaires (DOB) a pour objectif de traduire en termes financiers les axes stratégiques communs de l'Université Clermont Auvergne (UCA), établissement public expérimental, et de Clermont Auvergne INP (CAINP), tous deux créés au 1<sup>er</sup> janvier 2021 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. L'UCA est structurée en six Instituts, nouvel échelon à prendre en compte dans la gestion financière : 4 Instituts regroupement de composantes, l'IUT (institut-composante) et Clermont Auvergne INP (établissement-composante). En tant qu'établissement-composante, Clermont Auvergne INP dispose de l'autonomie budgétaire et présente un budget ainsi qu'un compte financier propre en conformité avec la stratégie financière de l'UCA. Les budgets propres sont votés par les instances de chacun des deux établissements, sur la base d'orientations budgétaires communes.

Le budget 2023 doit intégrer les éléments financiers de l'articulation et des transferts de charges, directes et indirectes, entre les deux établissements qui feront l'objet d'une convention financière UCA/CAINP, visant à décrire et fiabiliser durablement les relations financières entre les deux établissements. Il doit aussi prendre en compte les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, signés en 2022 entre le président de l'UCA et chacun des Instituts afin de programmer, sur la durée du contrat d'établissement 2021-2026, les moyens humains et financiers alloués aux Instituts et à leurs composants (laboratoires, composantes) en vue de réaliser leurs objectifs prioritaires.

Le budget 2023 prend également en compte la labellisation définitive comme I-SITE du projet « CAP 20-25 » pour déployer des programmes et actions visant à renforcer l'attractivité et le rayonnement national et international de l'UCA et de l'ensemble du site clermontois, autour d'une thématique identifiante : « Concevoir des modèles de vie et de production durables ».

L'article 9 des statuts de l'UCA précise que le Président de l'UCA « 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 de la nouvelle Université Clermont Auvergne, qu'un DOB commun est élaboré, fixant des objectifs convergents en matière financière pour les deux établissements. Ce DOB commun est le deuxième soumis au vote des CA respectifs des deux

établissements et témoigne de la volonté forte de porter des orientations partagées cohérentes et une réciprocité dans la transmission des projets.

Le Conseil d'Administration de l'Université Clermont Auvergne et le Conseil d'Administration de Clermont Auvergne INP sont donc invités à arrêter les grandes orientations budgétaires qui permettront la construction du budget 2023. Ces orientations tiennent compte :

- du contexte général dans lequel s'inscrit ce débat : troisième budget d'un établissement public expérimental désormais en « rythme de croisière », contrat d'établissement 2021-26 pour le compte du site, contractualisation spécifique de l'établissement composante pour la même période, prise en compte de la nouvelle structuration de l'établissement, dialogue stratégique de gestion ;
- l'intégration des éléments financiers de l'articulation et des transferts de charges, directes et indirectes, entre l'établissement public expérimental et l'établissement composante ;
- des éléments d'incertitude liés à l'évolution de la situation sanitaire, aux conséquences de la crise énergétique (notamment dans la perspective des nouveaux contrats), à la hausse de l'ensemble des coûts (fluides, matières premières et matériaux) dans un contexte forte inflation, et à l'aboutissement des négociations relatives au CPER 2021-27 ;
- de la situation financière des deux établissements, telle qu'elle ressort des comptes financiers 2021;
- de la prospective financière, analyse lancée courant 2021 puis en 2022 afin de piloter une stratégie financière, de dégager des marges de manœuvres économiques et d'initier une programmation pluriannuelle des investissements.

### **I- Contexte de la construction budgétaire 2023**

Le budget 2023 doit intégrer les éléments financiers de l'articulation et des transferts de charges, directes et indirectes, entre les deux établissements qui font l'objet d'une convention UCA/CAINP dans l'objectif de régir les relations entre les deux établissements.

Il doit intégrer les éléments retenus

- dans le cadre du contrat d'établissement 2021-2026 négocié avec l'Etat et voté par les CA de l'UCA et de CA-INP en décembre 2021
- ainsi que ceux du projet d'établissement finalisé et dont les objectifs ont été présentés au CA du 11/03/2022.
- A l'appui du projet d'établissement et afin de décliner de manière opérationnelle ses objectifs à l'échelle des Instituts, des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ont été signés entre la gouvernance et chacun des six Instituts, après validation par le CA de l'UCA en avril et juin 2022. Ces CPOM détaillent les objectifs choisis, parmi ceux du projet d'établissement, par chacun des six Instituts afin de garantir la construction d'une identité propre qui permette de répondre aux engagements et à la feuille de route portés par l'établissement. Ces objectifs pluriannuels ont été accompagnés de moyens RH et budgétaires associés, projetés sur la durée du contrat 2021-26, et dont le suivi annuel est mené lors des dialogues de gestion qui associent désormais les moyens RH et les moyens budgétaires. Ainsi, *via* le suivi des CPOM et les dialogues de gestion annuel, les Instituts portent désormais l'ensemble des demandes liées à l'allocation des moyens (RH et budgétaires) et répondent bien à la nouvelle structuration opérationnelle de l'EPE. Le budget 2023 traduira les éléments liés à l'évolution du modèle d'allocation des moyens *via* les CPOM, en intégrant le volet de la disponibilité des ressources propres de la formation continue et de l'alternance pour les composantes (délibération du CA du 24/06/2022). Dans le cas de Clermont Auvergne INP, le CPOM a été élaboré en cohérence avec sa contractualisation spécifique avec le MESR à l'appui de sa contribution au développement de l'UCA et aux projets du site universitaire clermontois.
- En parallèle des CPOM des Instituts, un projet des services et pôles centraux a été travaillé et présenté au CA du 24/06/2022, puis soumis au vote du CA du 23/09/22. Il présente les

arbitrages retenus dans le cadre de la projection pluriannuelle RH des services et pôles centraux.

Le budget devra donc intégrer les arbitrages en lien avec la projection RH et budgétaire menée pour l'ensemble des structures de l'établissement.

Par ailleurs, le budget 2023 est marqué par des arbitrages favorables de projets venant impacter les recettes et les dépenses. Tout d'abord, l'obtention de la labellisation I-Site implique l'intégration du SADC « I-SITE » au budget principal de l'établissement dès 2023 et l'architecture budgétaire est travaillée de manière à pouvoir assurer un suivi rigoureux des lignes budgétaires. Par ailleurs, les arbitrages dans le cadre du DSG2 2022 pour les 2 établissements auront un impact sur le budget 2023 avec un accompagnement sur le champ du développement des ressources propres et la mise en place du BUT à l'IUT. Enfin, les AAP structurants et leurs conséquences sur l'équilibre du budget en projection pluriannuelle en cas d'autofinancement nécessaire seront également intégrés.

Concernant les financements spécifiques notoires :

- AAP SFRI CAP GS obtenu en 2021 pour 8 ans avec autofinancement
- AAP PUI ; CAP'ART attribués ;
- AAP ExcellencES CAP RéuSite: dépôt d'une nouvelle version du projet fin 2022 ;
- AAP ASDESR : dépôt du projet en septembre 2022 ;
- AAP CMA avec dépôt porté par Clermont Auvergne INP en juillet 2022 et autres projets pour une levée à l'automne 2022 ;
- CVEC, utilisation des « reports » pour la part UCA.

Concernant les dépenses, ce DOB 2023 est l'occasion d'affirmer une **politique immobilière de l'UCA plus ambitieuse**, qui intègre les éléments des du PPI avec la poursuite des opérations de construction du Learning Center, le lancement des études de la rénovation du bâtiment Gergovia et la fin des opérations du plan de relance, mais également pour Clermont Auvergne INP la finalisation de la réparation des bâtiments de l'école SIGMA Clermont. Il est indispensable d'intégrer aujourd'hui des dépenses en lien avec les engagements forts que l'UCA a pris dans son projet et son contrat d'établissement, notamment sur le volet du développement durable. La construction du budget 2023 doit être l'occasion de définir plus précisément une **stratégie d'investissement** de l'UCA par la mobilisation de ses ressources propres, en complémentarité des subventions obtenues de l'Etat et des collectivités territoriales et au service de la politique immobilière mais aussi des priorités en matière d'équipement scientifique et pédagogique. Cette démarche est également conduite au sein de Clermont Auvergne INP qui a également présenté un Plan Pluriannuel d'Investissements pour le volet de l'immobilier approuvé par son CA en juin 2022 Le DOB 2023 est l'occasion d'appuyer les choix stratégiques de l'établissement pour **mettre en œuvre une politique RH qualitative et ambitieuse**, en lien avec la stratégie d'attractivité de l'établissement et avec l'exercice de sa responsabilité sociétale et environnementale.

Par ailleurs, 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, loi de programmation pluriannuelle de la Recherche (LPR). L'ensemble de ces réformes et restructurations ont un impact sur les moyens dont disposeront les établissements. Dans ce contexte, le DOB 2023 commun UCA/CA-INP vise à assurer la mise en œuvre des priorités du projet et du contrat d'établissement, tout en garantissant une soutenabilité financière durable.

**Afin de garantir la soutenabilité financière de l'établissement sur la durée du présent contrat**, une démarche de prospective financière de l'UCA a été lancée au printemps 2021. Plusieurs axes de

travail sont étudiés, notamment la maîtrise de l'évolution de la masse salariale et les opérations immobilières..

L'évaluation de la soutenabilité financière implique un pilotage budgétaire interne efficace et réactif intégrant :

- i) des dialogues budgétaires optimisés avec les Instituts, avec des phases préparatoires techniques et des dialogues conjoints budgétaires et RH, et ce afin de suivre les engagements pris dans le cadre des CPOM ;
- ii) une amélioration de la qualité des prévisions budgétaires, faisant suite à des dialogues budgétaires documentés et des échanges constructifs entre les services centraux et les Instituts ;
- iii) une coordination des demandes des composantes par chaque institut, afin de garantir la cohérence de ces demandes avec les orientations fixées par le CPOM ainsi qu'avec les compétences déléguées ou mutualisées au sein de l'institut.

### - Analyse du compte financier 2021 de l'établissement expérimental

L'exercice 2021 s'est inscrit à nouveau dans le contexte de la pandémie mondiale de la Covid-19 qui a nettement impacté les activités de l'université.

Ces impacts rendent difficiles les comparaisons pluriannuelles. Cependant, l'exercice 2021 marque, pour la troisième année consécutive, la consolidation de la situation financière de l'UCA et la confirmation d'une trajectoire positive de l'établissement, comme le démontrent les indicateurs de soutenabilité financière.

Cette consolidation se traduit par une augmentation des dépenses maîtrisée et une hausse sensible des recettes permettant de diversifier les sources de financement de l'établissement et de réduire sa dépendance à la seule subvention pour charge de service public.

Cependant, le niveau d'exécution du budget présente toujours un écart important avec le niveau de prévision : ce constat justifie les actions de fiabilisation des prévisions budgétaires mises en œuvre dès la construction du BI 2022, basées sur une évaluation réaliste des besoins et insistant sur une décorrélation des recettes et des dépenses et un travail sur l'évaluation plus fine des tranches des opérations pluriannuelles.

L'UCA présente donc une situation financière stable et positive qui lui permet d'accompagner les projets dont elle a été lauréate et ceux auxquels elle candidate ainsi que sa programmation immobilière dont la stabilisation dépend des conditions et de la date de la signature du prochain CPER.

#### A- Les grands équilibres

Chiffres et ratios	2019	2020	2021
Solde Budgétaire	11 397 078 €	17 073 205 €	14 279 937 €
Résultat	10 928 345 €	12 906 137 €	17 760 325 €

CAF	17 727 573 €	21 927 249 €	26 585 378 €
Taux d'autofinancement : "CAF" /"Produits encaissables"	6,204 %	7,54 %	8,79 %
Part autofinancement dans l'investissement : CAF / dépenses d'investissement	78,46 %	70,24 %	147,34 %
Fonds de Roulement	57 069 345 €	70 639 130 €	84 343 141 €
Fonds de roulement en jours de charges décaissables	77 jours	95 jours	110 jours
Trésorerie	81 371 933 €	99 058 665 €	110 437 693 €
Trésorerie en jours de charges décaissables	109 jours	133 jours	144 jours
"Ressources propres" /"Produits encaissables"	16,22 %	16,49 %	18,47 %
"Charges de personnel" /"Produits encaissables"	77,99 %	78,11 %	76,97 %
dont établissement principal	81,25 %	81,05 %	79,86 %

L'exécution des recettes présente des taux d'exécution supérieurs que ceux des dépenses. En découle un solde budgétaire de l'établissement positif qui s'élève à 14,3 M€ en retrait par rapport à 2020 avec un solde de CP non consommé de 27,5 M€, attestant d'une exécution très inférieure aux prévisions.

Le taux de rigidité du budget agrégé est en baisse par rapport à 2020 et en deçà du seuil de vigilance (82%), conforme au niveau fixé par la LOB 2022 ce qui atteste d'une maîtrise de la masse salariale en raison des efforts consentis par l'ensemble de la communauté.

Le résultat agrégé de l'exercice de 17,8 M€, est supérieur de 4,9 M€ par rapport à 2021 : il est la traduction du taux d'exécution des dépenses plus faible que le recouvrement des recettes.

La capacité d'autofinancement de l'établissement en agrégé atteint 26,6 M€ soit plus 4,5 M€ par rapport à 2020. Elle est le reflet du ralentissement de l'activité et d'une reprise compliquée en 2021

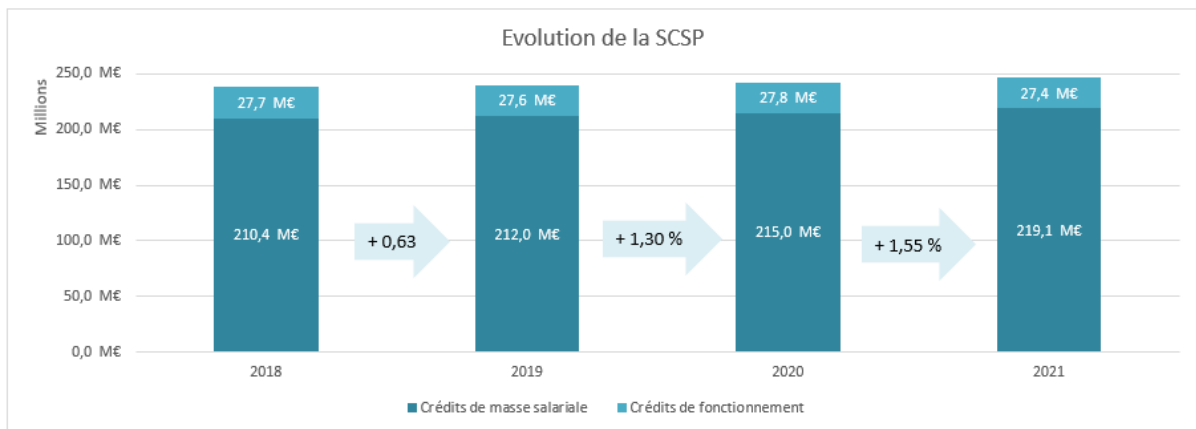
L'excédent de ressources dégagé par rapport aux dépenses engendre un abondement du Fonds de Roulement de 13,7 M€ dont 3 M€ du BAI. Cette augmentation du fonds de roulement est liée au niveau des investissements non financés, en baisse, qui creuse l'écart avec la CAF. Le fonds de roulement qui atteint 84,3 M€ pour le budget agrégé soit 110 jours de charges décaissables se décompose ainsi : budget principal de 59,7 M€, BAI de 19,8 M€ et UCA Fondation de 3,6 M€, I-Site 1,1 M€.

En revanche il faut être vigilant au regard des programmations en cours qui impactent les prochaines années et gagent largement ce FDR. Le fonds de roulement mobilisable s'élève en effet à 23 M€, en hausse par rapport à 2020 (9,5 M€), cela s'explique par un retard dans le lancement ou la réalisation de projets immobiliers en raison des conséquences de la crise sanitaire, mais aussi par les difficultés de contractualisation du CPER 2021-2027.

La trésorerie présente une variation de + 11,3 M€, elle s'établit à 110,4 M€ au 31/12/2021. Il faut cependant tenir compte des éléments de trésorerie gagés pour le BAI, la Fondation et I-SITE.

Elle représente 144 jours de charges de fonctionnement sur l'agrégé et 89 sur le principal. Ratio également en hausse par rapport à 2021 lié au décalage de travaux et au niveau de dépense.

## B- Focus sur les recettes de SCSP



La SCSP évolue faiblement depuis 2018. Entre 2020 et 2021 elle varie de 1,55 % en tenant compte des crédits du plan de relance. Hors de PdR, son évolution est 1,15 %.

La part crédits de fonctionnement est en baisse de -1,2, en dessous du niveau de 2019. L'augmentation de la ressource globale de masse salariale est de 1,9 %.

La dépendance aux financements de l'Etat reste importante mais s'est amélioré de deux points en 2021. L'objectif a ainsi été réaffirmé dans le projet d'établissement de développer et diversifier les ressources propres.

## **II – Les objectifs du DOB 2023 et la trajectoire pluriannuelle : sécurisation budgétaire de l'UCA**

Le DOB 2023 de l'UCA traduit en termes budgétaires les priorités du contrat 2021-2026 porté par l'UCA pour le site et du volet spécifique d Clermont-Auvergne INP, telles qu'elles sont exprimées dans le projet d'établissement, les CPOM et les projets de services. Il exprime les ambitions partagées de l'établissement expérimental, notamment en termes de politique RH, dans le respect des objectifs de soutenabilité budgétaire et de sécurisation financière.

La construction du budget s'inscrit dans une stratégie financière pluriannuelle qui définit les principaux agrégats de recettes et de dépenses et une trajectoire pour la durée du contrat d'établissement. Cela traduit une volonté d'amélioration de la qualité des prévisions budgétaires qui s'accompagne de dialogues budgétaires rénovés et adaptés à la nouvelle structuration de l'établissement, au niveau des Instituts.

### **II-1- Une politique RH qualitative et ambitieuse**

L'EPE UCA s'est engagé à travailler les dispositifs permettant d'augmenter son attractivité auprès des personnels comme des étudiants, mais également de reconnaître l'investissement de tous ses personnels (BIATSS, EEC). Les difficultés de recrutement et le grand *turn-over* des personnels soulignent la nécessité de repenser la politique RH pour attirer et maintenir les personnels dans l'établissement et éviter une désorganisation des services qui serait délétère pour tous. Pour cela, une place plus importante doit être donnée aux conditions de travail et à l'évolution des carrières, avec des leviers budgétaires qui seront activés :

- Volet recrutement : i) recrutement des contractuels (CDD et CDI): une charte unique des contractuels à l'échelle de l'EPE (présentée pour avis au CT du 13/09/22 de l'UCA, du

19/09/2022 de Clermont Auvergne INP, et soumise au vote du CA du 20/09/2022 de Clermont Auvergne INP, du 23/09/22 de l'UCA). Elle décrit les engagements des deux établissements employeurs dont une revalorisation de la rémunération notamment avec la prise en compte de l'ancienneté et de l'expérience des agents, et une évolution de carrière pour les CDD et les CDI (cout annuel estimé de +280 k€); ii) recrutement des titulaires : une politique RH ambitieuse avec une campagne 2023 permettant de consolider le potentiel RH de l'EPE, conformément aux engagements pris dans le cadre des CPOM des Instituts .....

- Volet indemnitaire : i) pour les BIATSS : la revalorisation indemnitaire est travaillée de façon commune entre UCA et CA-INP selon les principes du RIFSEEP (équivalence de fonction entre les filières) et sera présentée en décembre 2022 dans les instances respectives des 2 établissements CT et CA, avec un engagement de 550 k€ annuel ; ii) pour les EC : la refonte du régime indemnitaire des EC (RIPEC) dans le cadre de la LPR va permettre de valoriser un nombre croissant de collègues impliqués dans des responsabilités pédagogiques, de recherche ou de travail d'intérêt général, avec des montants que les établissements employeurs ont décidé de ne pas diminuer, afin de suivre les engagements pris en 2021 d'harmonisation des pratiques entre l'UCA et Clermont Auvergne INP ; iii) pour les enseignants du premier et second degré, qui ne sont pas concernés par le RIPEC: un engagement de travailler à la valorisation de missions spécifiques et non actuellement valorisées dans les primes de responsabilités pédagogiques (PRP)
- Evolution des carrières : Outre les repyramidages de la LPR touchant les EC (51 promotions de corps MCF vers PR entre 2021 et 2025 dans le périmètre de l'EPE) et les BIATSS, les établissements employeurs s'engagent à poursuivre les repyramidages afin de garantir aux agents des postes en lien avec leur niveau de responsabilité.  
De plus, l'UCA poursuit sa politique de résorption de la précarité avec la titularisation d'agents en CDD de catégorie C.
- Conditions de travail : afin de fidéliser les agents et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance, l'établissement s'engage à travailler sur des dispositifs permettant d'améliorer les conditions de travail. Un des exemples est le déploiement du télétravail, mais également l'offre culturelle et sociale (CLASS ouvert à l'ensemble des personnels du périmètre de l'EPE).

## **II-2- Une politique immobilière plus ambitieuse pour répondre aux défis de demain**

L'EPE UCA affirme une **politique immobilière plus ambitieuse**, en lien avec les priorités en matière de RSE et avec les grands objectifs de l'Etat (planification écologique, sobriété énergétique...).

La politique immobilière intègre ainsi tout d'abord les éléments des PPI des établissements et prend en compte leur impact sur leur trésorerie. Ces engagements résultent notamment des plans pluriannuels immobiliers et des opérations liées au CPER, 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 58,6 M€ d'autofinancement en pluriannuel. Les ambitions de la politique immobilière de l'UCA, pour son périmètre immobilier, se déclinent au travers de plusieurs documents stratégiques détaillant les orientations principales 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), qui 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



la restructuration des différents sites en prenant en compte leurs implantations et leurs potentiels à l'échelle de la « nouvelle » université.

*SPSI validé au CA du 21/02/2020 et le 11/03/2022*

*SDEP validé au CA du 23/10/2020*

Ces stratégies se traduisent au travers de programmes opérationnels avec différents partenaires financiers dont 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, dont la poursuite de l'opération « Learning Centre » et le programme pilote ambitieux d'efficacité énergétique à l'horizon 2030 (PEEC 2030), programme initié par la CPU auquel l'UCA s'est inscrite.

**Pour Clermont Auvergne INP**, la problématique immobilière liée aux désordres bâtimentaires des bâtiments de l'école SIGMA Clermont demeure une préoccupation de premier rang. La sécurisation du site une priorité. Le plan de financement pour la dernière tranche de réparation qui sera engagée en 2023 se traduira par une augmentation estimée à 15 %.

Le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI), approuvé par le CA de Clermont Auvergne INP en juin 2022, ne retient que des projets pouvant être autofinancés par l'établissement (Capacité d'Autofinancement). Ceux-ci sont réalisés dans le cadre de ses obligations à la fois de « propriétaire » pour les bâtiments de SIGMA Clermont mais aussi « d'exploitant » des espaces pour les trois écoles.

L'établissement a respecté ses obligations réglementaires en élaborant un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), validé par son Conseil d'administration le 12 mars 2020 pour le périmètre pour lequel l'établissement est signataire d'une convention avec la DIE.

Enfin, le projet porté dans le cadre du CPER vise à l'implantation de la plateforme de chimie de l'école SIGMA Clermont sur le site de mécanique avec deux objectifs :

- la sécurité des personnes et sécurisation des bâtiments au travers de la déconstruction des bâtiments définitivement fermés ;
- l'ambition de rapprocher géographiquement l'ensemble des plateaux techniques et plateformes technologiques des écoles de Clermont Auvergne INP (5 plateformes pour 3 écoles) dans une démarche de mise en valeur et transdisciplinarité.

**Les 2 établissements** poursuivent une 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.

Le DOB 2023 traduit une politique immobilière de l'UCA plus ambitieuse avec l'intégration également d'engagements d'investissements supplémentaires permettant de **positionner l'UCA comme un acteur responsable de son territoire.**

En effet, l'UCA et CA-INP souhaitent mobiliser une partie de leur fonds de roulement mobilisable sur des actions autofinancées concrètes en matière de développement durable et de transition énergétique, et ce afin de répondre aux engagements forts pris dans son projet d'établissement. Parmi ses objectifs, la labellisation DDRS (développement durable et responsabilité sociétale) doit pouvoir attester la sincérité d'une démarche inscrite dans un processus d'amélioration continue.

### **II-3- Garantir la soutenabilité financière pluriannuelle de l'UCA en s'appuyant sur le travail de prospective financière**

Le DOB 2023 poursuit, dans le contexte particulier détaillé plus haut, des objectifs de soutenabilité budgétaire et de sécurisation financière. Outre l'objectif de soutenabilité de la programmation pluriannuelle immobilière détaillée ci-dessus, 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 pour l'établissement UCA employeur. 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 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 2023 est également l'intégration dans le budget principal de l'établissement le budget lié à la pérennisation obtenue du projet « CAP 20-25 », doté de 9.5 M€ annuels.

Pour le projet de budget 2023, les objectifs visant à assurer la soutenabilité économique de l'établissement expérimental, en s'appuyant sur le travail de prospective financière menée en 2021 et suivi, sont déclinés selon les grandes lignes directrices détaillées ci-dessous, en plus de la soutenabilité de la programmation pluriannuelle immobilière détaillée plus haut :

- La maîtrise de l'évolution des coûts de la masse salariale

Afin de maintenir les équilibres globaux et suite au travail sur la prospective financière mené en 2021 et suivi annuellement, la masse salariale doit être contenue, hors postes financés par des recettes fléchées. Pour 2023, la prévision de l'évolution de la masse salariale non financée doit être contenue à 2,5 %. Un travail sera mené pour suivre plus finement la part financée et non financée de la masse salariale et ainsi améliorer le pilotage. A cet effet, un travail est en cours afin de suivre finement les dépenses, dont celles de MS, en lien avec les recettes des AAP obtenus, et ce afin de distinguer clairement ce qui relève du pilotage de la MS de ce qui relève du suivi de MS sur recettes fléchées. Les grandes lignes de cette stratégie s'appuient sur i) un meilleur pilotage du volume de l'offre de formation, ii) une refonte des outils et méthode de pilotage, basée sur une distinction plus claire entre moyens permanents et non-permanents, et qui donneront toute leur place à la notion de subsidiarité entre l'établissement et les Instituts, iii) une recherche d'efficacité dans la gestion administrative basée sur la simplification administrative afin de gagner en efficacité collective, iv) une attention croissante portée à la situation des personnels contractuels à durée déterminée.

L'objectif de maîtrise nécessite l'élaboration d'une campagne d'emplois 2023 conforme aux arbitrages déjà menés sur les départs connus au moment de la validation des CPOM. Ainsi le dialogue de gestion RH 2023 devra arbitrer uniquement le remplacement des départs qui n'avaient pas pu être intégrés dans les CPOM. La MS financée par CAP20-25 et les nouveaux AAP, et plus globalement toutes les dépenses engagées dans ce cadre, seront suivies finement, avec des personnels dédiés et des personnels référents dans les services, témoignant de l'intégration opérationnelle du projet CAP20-25 dans les services UCA.

- La maîtrise et la fiabilisation des dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement doivent se faire en lien direct avec les besoins réels et projetables en 2023, en tendant vers un niveau de dépenses correspondant aux préconisations de la prospective financière 2021 (-1 %) définies pour la durée du contrat. L'année de référence est 2021 avec un taux d'exécution global en fonctionnement de 75,8 % en AE et de 72,6 % en CP.

Pour cela, plusieurs leviers sont identifiés de façon partagée entre l'UCA et Clermont Auvergne INP (cf DOB 2022):

- a. Une prévision plus fiable en adéquation avec les besoins des différentes structures (composantes, laboratoires, services) : la demande des crédits de fonctionnement doit être rapprochée des taux d'exécution constatés aux comptes financiers.
- b. Corollaire de ce travail de la fiabilité des prévisions : une évaluation plus précise des besoins réels en fonctionnement des structures internes des établissements décorrélée des prévisions de recettes. Ce sera là le principal objectif du dialogue budgétaire avec les composantes. Ainsi, les dépenses de fonctionnement rendues possibles en 2023 sur les recettes de la formation continue et l'alternance devront être discutées afin de ne pas dégrader la sincérité budgétaire.
- 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.

- Le développement des ressources propres

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

La cible à atteindre en 2023 pour le développement des ressources propres et affiché dans le scénario de prospective financière retenu est de **1,5 %** (puis +2 % en 2024 et 2025). C'est un objectif majeur de l'établissement avec plusieurs actions lancées dans ce champ, dont la réponse à des AAP dédiés (ASDESR) et des demandes spécifiques faites dans le cadre du DSG2, et un affichage clair dans le projet d'établissement, et relayé au niveau des CPOM des Instituts.

Une politique incitative est déployée par les établissements, notamment avec le développement de la Formation tout au long de la vie et de l'alternance/apprentissage.

Le développement des RP est incité par la réponse à l'AAP ASDESR prévue à l'automne, avec un impact potentiel en 2023 en cas de réussite. Cet AAP vise à permettre le développement de RP, ciblé sur deux leviers: le développement de la FC et l'augmentation du nombre des contrats européens.

Le développement de ressources propres, génératrices de bénéfice, suppose la mobilisation des personnels, laquelle doit pouvoir être reconnue, aussi bien individuellement que collectivement. Ce sujet fera l'objet d'un travail commun avec Clermont Auvergne INP. L'objectif sera de calculer les bénéfices au plus juste de manière à ce qu'ils soient réutilisés au profit du collectif.

### III – Traduction des objectifs du DOB 2023 en indicateurs et ratios

Ces ratios font l'objet d'un examen attentif de la part de notre tutelle. Ils reflètent les grands équilibres à atteindre. L'objectif de soutenabilité 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, telle que détaillée ci-dessus.

Axe du plan d'action budgétaire	Indicateur retenu	Niveau ciblé pour 2023 // Budgets agrégés
Développement des ressources propres	Dépendance aux financements de l'Etat :	≥ 16 %

	Ressources propres sur produits encaissables	
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	< 15 %
Soutenabilité de la programmation immobilière	Part de l'autofinancement dans l'investissement : CAF sur dépenses d'investissement	≥ 40 %
Taux d'autofinancement : CAF sur produits encaissables		≥ 6 %
Fonds de roulement en jours de charges décaissables		≥ 40 jours

### Retroplanning

- Présentation du projet de DOB et de ces objectifs en Directoire pour échange le 29/08/2022 et le 12/09/2022.
- Echange UCA/Clermont Auvergne INP.
- Validation politique du projet par le directoire le 12/09.
- Transmission du DOB aux membres des CA de CAINP et de l'EPE le 16/09.
- Débat lors du CA de CAINP le 20/09 et de l'EPE UCA du 23/09/2022.

### CONCLUSION

Les orientations budgétaires partagées sur l'ensemble du périmètre de l'EPE visent à permettre à l'Université et à son établissement-composante de poursuivre les actions engagées et les objectifs ambitieux fixés pour le site.

Parmi ces objectifs politiques, les priorités sont : i) de donner une nouvelle ambition à la politique RH en intégrant des dispositifs et des actions concrètes pour améliorer les conditions de travail des personnels et des étudiants et en répondant aux attentes en termes de reconnaissance et d'attractivité, ii) de définir une politique immobilière plus ambitieuse pour répondre aux défis de demain dont celui du développement durable, iii) de poursuivre la maîtrise de la soutenabilité financière des établissements en suivant les objectifs de la prospective financière lancée en 2021 dont ceux de la maîtrise des coûts de la MS non financée, l'amélioration des prévisions de dépenses de fonctionnement, et le développement des RP.

Le renforcement du contrôle des dépenses en masse salariale doit être poursuivi, avec l'objectif de bien suivre la MS financée et la MS non financée, dans un contexte où les établissements sont amenés à répondre à de nombreux AAP devant leur permettre d'asseoir leurs objectifs politiques.

La construction du budget 2023 doit ainsi permettre aux établissements de disposer de bases financières saines sur lesquelles ils pourront garantir les engagements pris dans le cadre du projet de développement de la nouvelle Université Clermont Auvergne pour la durée du contrat 2021-26, tout en faisant face aux aléas d'une conjoncture économique et internationale dont les effets ne peuvent pas toujours être anticipés.