

PLAN DE RETABLISSEMENT DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF) vise à atteindre un **équilibre financier structurel dans un cadre réglementaire**, par la maîtrise des dépenses et le développement des ressources.

L'article R719-104 du code de l'éducation indique que « *Le conseil d'administration délibère sur l'affectation des résultats du budget principal et du budget annexe. Il approuve l'affectation des résultats du budget de chaque fondation. En cas de résultat négatif du compte de résultat de l'établissement ou du service d'activités industrielles ou commerciales, il détermine les conditions de retour à l'équilibre pour l'exercice suivant.* »

En application de cet article, le présent document présente le contexte et la méthodologie suivie pour l'élaboration du PREF, les éléments de la situation financière de l'université et les mesures du plan d'action proposées.

Depuis le 3 mars 2016, il convient de souligner aussi que l'IGAENR (inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche) intervient auprès de l'URCA pour l'assister et la conseiller dans la finalisation de la préparation de son budget 2016 et de son plan de retour à l'équilibre.

I. Contexte et méthodologie

1) Deux déficits consécutifs pour l'URCA : conséquences

L'URCA est entrée dans la démarche du plan de rétablissement de l'équilibre financier après la présentation du compte financier 2014 faisant apparaître un premier déficit, puis la présentation du compte financier 2015 faisant apparaître un second déficit.

Ces deux déficits consécutifs entraînent l'activation des dispositions prévues par le code de l'Éducation aux articles R719-109-I, R719-109-II et R719-109-III. Ils disposent d'une part que « l'examen de tout projet de budget, présenté après l'arrêté d'un compte de résultat accusant une perte comptable faisant suite à une perte comptable au titre de l'exercice précédent, est effectué au vu d'un plan de rétablissement de l'équilibre financier. *Ce plan, établi par le Président ou le directeur de l'établissement, fait l'objet d'un vote du conseil d'administration après avis conforme du recteur d'académie, chancelier des universités, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, du ministre chargé de l'enseignement supérieur* » (R719-109-I) ; d'autre part que « Le recteur, chancelier des universités, ou pour les établissements qui lui sont directement rattachés, le ministre chargé de l'enseignement supérieur, arrête les budgets rectificatifs ou le budget initial s'il constate que le conseil d'administration ne les vote pas conformément au plan de rétablissement de l'équilibre financier » (R719-109-II) ; et enfin que « Le président ou le directeur de l'établissement rend compte au conseil d'administration de la mise en œuvre du plan de rétablissement de l'équilibre financier » (R719-109-III).

2) Démarche suivie pour le PREF

La préparation d'un PREF nécessite une véritable mobilisation et implication des différents acteurs de l'établissement. Un groupe *ad hoc* au sein de l'établissement, intégrant la direction générale de services, les directions des finances et des ressources humaines, la présidence et les directeurs de composantes et d'unités de recherche, a été mis en place pour l'élaboration et le suivi du plan.

Le PREF est présenté au Conseil d'Administration, après concertation interne à l'établissement, à l'issue des différentes étapes nécessaires à son élaboration. Après validation par le Président et par le Conseil d'Administration, le plan de rétablissement est contractualisé pour une durée de 3 ans. Les budgets des exercices 2016 à 2019 sont donc directement liés au PREF.

Le PREF fera par ailleurs l'objet d'un suivi infra-annuel par un comité de pilotage permettant de constater la mise en œuvre des actions retenues et leur efficacité sur le retour à l'équilibre. Ce suivi s'effectuera selon une méthodologie élaborée en concertation avec tous les acteurs concernés et pourra entraîner une actualisation du plan d'action. Une démarche de communication envers l'ensemble des acteurs et notamment les partenaires institutionnels et sociaux est mise en place tout au long du déroulement du processus.

Le comité de pilotage (COPIL) a été constitué et révisé à la suite du changement de présidence de l'URCA :

Il est composé de :

- *Président* : Monsieur Guillaume Gellé
- *Directrice générale des services* : Madame Daouya Berka
- *Vice-président des moyens* : Monsieur Thierry Letellier
- *Vice-président du CA* : Monsieur Olivier Dupéron
- *Vice-président formation* : Monsieur Damien Jouet
- *Vice-présidente à la qualité de l'offre de formation* : Madame Marie Olivier
- *Vice-présidente Étudiante* : Madame Anaïs Caron
- *Vice-président CAC et Recherche* : Monsieur Didier Marcotte
- *Conseiller pour le suivi de la masse salariale* : Monsieur Yannick Rémion
- *Directeur financier* : Monsieur Laurent Godart
- *Agent comptable* : Madame Irène Lecca
- *Représentants des composantes* : Madame Véronique Carre Ménétrier (UFR SEN), Monsieur Antonin Gaignette (UFR SESG), Monsieur Christophe Beckerich (IUT RCC), Monsieur Jean-Marc Millot (UFR Pharmacie)
- *Représentants des unités de recherche* : Madame Stéphanie Caillies (C2S), Monsieur Alain Geffard (SEBIO)
- *Représentants des personnels BIATSS* : Madame Isabelle Zuck, Madame Alexandra Luzi,
- *Représentant des étudiants* : Monsieur Thomas Dogna, Monsieur Adrien Meunier

Son fonctionnement

Le COPIL est présidé par le Président de l'Université, il s'est réuni tous les mois jusqu'à la présentation du PREF au Conseil d'Administration, puis se réunira tous les deux mois pour son suivi.

Le COPIL se réunit sur convocation du Président. L'acte de convocation fixe l'ordre du jour de la séance. Après chaque réunion, il est établi un compte-rendu des débats. Ce document est signé par le Président.

Le COPIL est saisi sur les questions relatives aux orientations et la planification du PREF : celles-ci doivent inscrire l'établissement dans une dynamique d'amélioration et de transformation qui lui permettront de poursuivre ses missions tout en garantissant le retour à l'équilibre financier. Ces orientations se déclinent ensuite en actions concrètes et chiffrées.

Ces actions peuvent être de deux natures :

- **des actions non chiffrables** : elles participent à une optimisation des organisations, une amélioration de la qualité, un développement des compétences ou une amélioration des conditions de travail, dont l'impact ne peut pas être quantifié ;
- **des actions chiffrables** : ces actions ont un impact financier direct, que l'on peut mesurer et suivre dans le temps.

II. Éléments de la dégradation financière 2013 – 2016

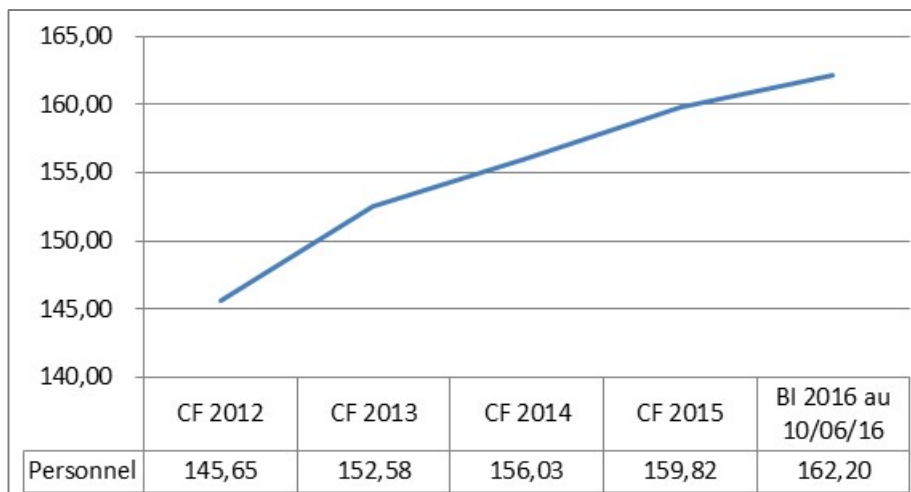
L'URCA a missionné début 2015 un cabinet extérieur pour établir un diagnostic de la situation financière de l'université. Ce rapport, produit fin mars 2015, laisse clairement apparaître les risques liés à la soutenabilité financière de l'établissement à brève échéance, en relevant notamment la croissance très marquée de la masse salariale depuis le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), des heures complémentaires et des heures référentiel service (HRS), la dégradation brusque de la capacité d'autofinancement (CAF) et du fonds de roulement net global (FRNG).

Aucune action correctrice n'a été mise en place à l'issue de la remise de ce rapport. Les éléments de détérioration portent sur les points suivants :

1) La masse salariale et les emplois

Un des principes fondamentaux imposés par la loi LRU dans la gestion des personnels consiste à s'assurer que « *le montant des dépenses de personnel [n'excède pas] la dotation annuelle de masse salariale de l'État majorée des ressources propres d'exploitation de l'établissement* ». En effet, l'article L. 712-9 du code de l'éducation, institué par l'article 18 de la loi LRU, dispose que « les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'État sont limitatifs et assortis d'un plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer » et précise, en outre, que « le contrat pluriannuel d'établissement fixe le pourcentage maximum de cette masse salariale que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels » article L. 954-3 du code de l'éducation. Il établit ainsi le principe d'un double plafond des dépenses de rémunération : un plafond d'autorisation de l'ensemble des emplois rémunérés par l'établissement et un plafond d'emploi fixé par l'État relatif aux emplois financés par l'État (l'université ne peut donc recruter plus de fonctionnaires titulaires que ce qu'autorise le budget de l'État).

URCA - Enveloppe masse salariale 2012 – 2016



Le budget de l'URCA tend structurellement vers un taux de rigidité des dépenses et un rapport masse salariale sur produits encaissables supérieur à 80%.

La capacité de l'université à anticiper avec précision l'évolution pluriannuelle de sa masse salariale, dans une démarche prospective, est déterminante dans la maîtrise de sa trajectoire budgétaire et financière. Les raisons qui expliquent que l'URCA a été confrontée à une telle dérive et qu'elle a été conduite à présenter deux budgets consécutifs en déficit, sont principalement de cinq ordres :

- effets des campagnes d'emplois 2013 (+1,16 M€ de rémunérations principales brutes sur 2014 soit 2,2 M€ chargés) et 2014 (+1,72 M€ de rémunérations principales brutes sur 2015 soit 3,2 M€ chargés),
- augmentation des effectifs étudiants (estimée réellement à 12%),
- augmentation de l'enveloppe des heures complémentaires (passage de 2,6 M€ bruts en 2012 à 3,7 M€ bruts en 2015 pour les HC et vacations brutes sur budget état soit une hausse de 43%),
- augmentation des HRS de 11.000 h en 2012 à 28.000 h en 2015,
- non compensation par l'État du financement du glissement vieillesse-technicité (GVT).

En conséquence, l'établissement a l'obligation de mettre en œuvre un ensemble de mesures pour la maîtrise de cette enveloppe masse salariale.

Une méthodologie d'évaluation du coût de mise œuvre des formations et, en particulier, des dépenses de personnel induites, doit être établie en concertation avec les entités de l'université. Elle garantira une anticipation réaliste du coût de la masse salariale et de son évolution supportable dans le contexte du plan de rétablissement de l'équilibre financier.

Par ailleurs, la masse salariale subit une évolution en raison des décisions prises au niveau national concernant la variation de la valeur du point d'indice de la fonction publique, l'évolution du taux du CAS « Pensions », les mesures catégorielles générales s'appliquant à l'ensemble ou à une partie des fonctionnaires et les conditions du déroulement des carrières qui ont un impact sur le GVT.

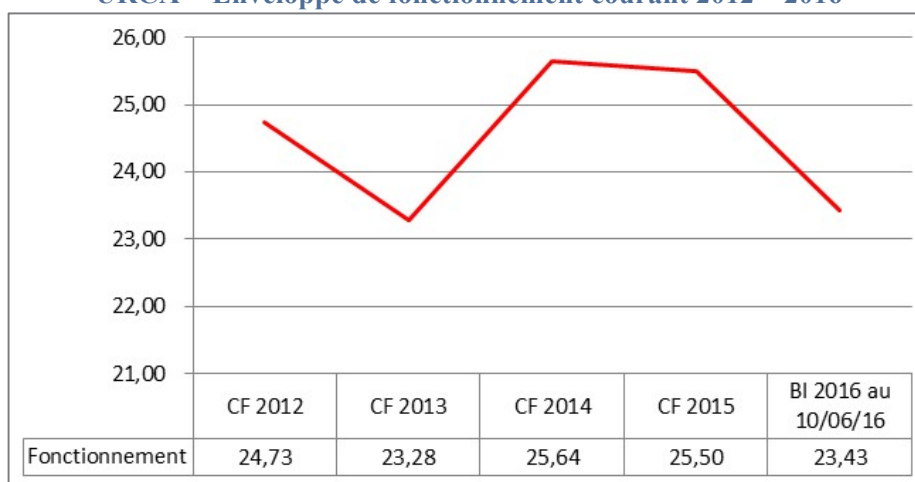
L'anticipation par l'université du volume d'heures complémentaires réalisées par son personnel enseignant est également déterminante dans le suivi de sa consommation de masse salariale. Elle doit être

en mesure, dans le cadre d'un dialogue de gestion étroit avec les composantes et les unités de recherche, de déterminer de façon prospective le nombre d'heures complémentaires réellement nécessaire et le montant de masse salariale correspondant pour la mise en œuvre dans des conditions optimales de sa politique de formation.

Le recours à une cartographie des emplois et à un schéma pluriannuel de recrutements est indispensable pour permettre de comparer les entités fonctionnelles les unes par rapport aux autres en termes d'activité et d'efficacité. Une gestion prospective pluriannuelle des emplois permettra de servir de base aux dialogues de gestion qu'entretient l'équipe de direction avec les composantes et les services.

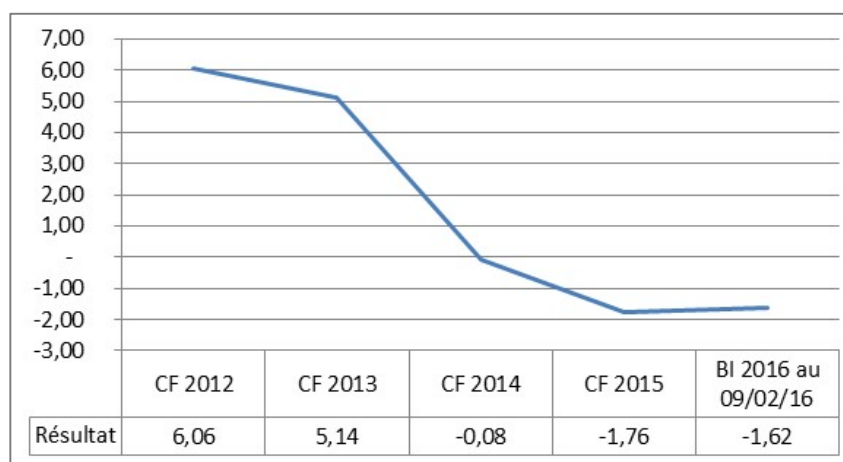
2) Les dépenses de fonctionnement courant

URCA - Enveloppe de fonctionnement courant 2012 – 2016



On constate un niveau moyen de dépenses de fonctionnement compris entre 24 M€ et 25 M€ entre 2012 et 2015. Sur cette même période, le compte financier se dégrade fortement, pour passer de 6 M€ à -1,76 M€

URCA – Comptes de Résultat 2012 – 2016



III. Le plan d'action

Les engagements pris pour construire le PREF sont en cohérence avec la stratégie politique de l'établissement :

- préservation de l'emploi des agents (incluant les contractuels),
- préservation de l'offre de diplômes,
- prise en compte du nouveau programme immobilier (revoyure du CPER).

GRANDES LIGNES DU PREF

(M€)	2016	2017	2018	2019
Masse salariale	162,2	160,6	159	157
Fonctionnement	23,4	24	24,1	24,2
Résultat	-1,615	- 1,132	- 0,279	1,601
CAF	2,2	2,7	3,6	5,5
Investissement	6,4	9	9	9
FDR	15,9	15,2	15,7	18
FDR J	31	30	31	36

1) La masse salariale

La masse salariale comprend les emplois, les heures complémentaires induites par la mise en œuvre de l'offre de formation et les indemnités (primes et HRS). Au total, l'équivalent horaire de mise en œuvre de l'offre de formation actuelle est égale à **390 398 heures de formation**, auxquelles s'ajoutent **28.000 heures d'HRS** et **17.000 heures de primes**. Le potentiel d'enseignement théorique (nombre d'heures de service des personnels enseignants) est égal à 242 000 heures d'enseignements. Au total, le solde conduit à réaliser **la mise en paiement d'un équivalent de 193.598 heures** (7.920.000€ bruts). Pour l'exercice 2016, on constate une augmentation de 27 000 heures par rapport à l'exercice 2015.

La nécessaire réduction importante de la masse salariale d'ici la fin du PREF passe par des actions sur chacun de ces ensembles. Les décisions sur les emplois (campagnes d'emplois et recrutements au fil de l'eau) et la charge d'enseignement constituent le levier principal.

Afin de réduire et maîtriser la masse salariale dédiée aux heures complémentaires et vacations et les primes de responsabilités pédagogiques, l'URCA va agir sur deux autres leviers :

- une maîtrise des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation qui réduira significativement la charge d'enseignement,
- une révision, en profondeur, sans chevauchements, des référentiels HRS et PRP comprenant une réduction des HRS qui augmentera le potentiel effectif d'enseignement.

Ces leviers, activés dès la rentrée 2016, ne produiront leurs effets entiers que sur les exercices 2017 et suivants.

- les emplois

La mise en œuvre du budget 2016 nécessitera, outre la réduction du volume d'heures complémentaires, la mise en place d'une politique d'emploi à minima pour la rentrée 2016, avec notamment le report des embauches de contractuels et d'ATER de septembre 2016 au 1^{er} janvier 2017. Ces mesures permettront de tenir l'objectif de 162,2 M€ de masse salariale tels que définis dans le PREF. Le plan détaillé de la masse salariale 2016 sera établi suite aux dialogues de gestion avec les différentes composantes par un arbitrage politique.

Par la suite, la politique des ressources humaines prendra en compte pour les campagnes d'emplois 2017 et suivantes, la réduction du nombre d'agents à l'occasion des départs d'agents titulaires et contractuels pour geler une part des emplois libérés afin de réduire les rémunérations principales et charges patronales associées (environ 30 à 35 par an pour les seuls titulaires).

Un tableau de bord numérique a été mis en place pour le pilotage des campagnes d'emplois 2016 à 2021. Il est basé sur des hypothèses individualisées par agent, incluant leur date de départ en retraite (ou pour d'autres raisons lorsque cela est connu) et de plusieurs options allant du gel du poste avec compensation par des heures complémentaires, pour les enseignants, au remplacement par un titulaire de même corps avec la couverture de l'emploi par un agent non titulaire (ANT). Cet outil, qui concerne les titulaires et les contractuels, permet de choisir par catégorie de personnels (AENES/BIATSS /Enseignant/EC non HU/EC HU/ ANT AENES / ANT BIATSS ANT Enseignant / ATER / MAST-PAST / Doctorant sans enseignement / Doctorant CDE / Lecteur-Maître de langues / ANT HU) et par campagne d'emplois (2016 à 2021), les taux de mise en œuvre des options. Il permet de valider et de mesurer les impacts en termes de rémunérations, primes statutaires, heures complémentaires et charges sur chaque exercice 2016 à 2021. Le choix des taux reste à affiner mais une application rapide de taux compatibles avec l'orientation politique souhaitée valide clairement la sincérité de MS 2017, 2018 et 2019 compatibles avec les objectifs annoncés dans le PREF, si l'on y adjoint les mesures énoncées ci-dessous pour les heures et les primes.

Par rapport aux universités comparables (données IGAENR), l'URCA présente des effectifs enseignants et enseignants-chercheurs supérieurs à la moyenne de ces universités de 59 enseignants et de 26 enseignants-chercheurs, et un déficit de 41 emplois BIATSS.

Pour la première année du PREF, il est proposé le non remplacement d'un départ sur deux chez les personnels enseignants, compensé par des heures complémentaires, selon les orientations prises par chaque composante. Sur la période 2016-2018, cela conduira à une réduction de 40 postes.

Dans le cadre de la réorganisation des fonctions administratives, il est proposé le non remplacement d'un départ sur trois chez les personnels BIATSS. Ces départs seront compensés par les gains de pro-

ductivité liés à la mise en œuvre de centres de services partagés (mutualisation) et d'une organisation déconcentrée qui clarifiera les rôles de chacun et réduira nombre de redondances de tâches et d'échanges entre services et/ou composantes.

Ces mesures permettent d'estimer (au moins jusqu'en 2019) pour les :

- enseignants et enseignants-chercheurs (hors hospitalo-universitaires) : reconduction à partir de 2017 de 50% des emplois libérés et prise en charge des 50% de postes gelés sous forme d'heures complémentaires ou d'enseignants contractuels et pour 2016 remplacement de 100% des services libérés par des heures complémentaires,
- hospitalo-universitaires : reconduction de 100% des postes
- BIATSS : remplacement de 67% des postes libérés à partir de 2017.

- les heures complémentaires

L'URCA prévoit à court terme la mise en place de contrats objectifs-moyens avec l'ensemble des composantes, dans le cadre des dialogues de gestion. Le contrôle de non dépassement des enveloppes d'heures complémentaires sera basé sur le caractère contractuel des services prévisionnels des enseignants. Ces services seront amendables par avenants validés par la composante et la présidence sur justification (remplacement de congés maladie de collègues par exemple) et constitueront le plafond des services validés pris en compte. Ces services prévisionnels seront vérifiés par les services centraux pour assurer le respect des maquettes et des charges d'enseignement. Les outils informatiques (APOGEE, CELCAT et OMEGA) seront fiabilisés en collaboration avec la DSI (direction des systèmes d'information), afin de permettre un meilleur contrôle de l'offre de formation.

Afin de déterminer le juste niveau des heures complémentaires à prévoir pour l'ensemble de l'année universitaire 2015-2016, un échange a été réalisé avec chaque composante afin d'avoir les déclarations les plus exactes et précises des services réalisés.

Pour l'exercice 2016, on constate une augmentation de 21980 heures des charges d'enseignement par rapport à l'exercice 2015, associée à un maintien des 28.000 heures d'HRS, avec un impact non négligeable sur la masse salariale 2016, par une augmentation des heures complémentaires à hauteur de 900 k€.

Concernant la fin de l'exercice 2016, et afin de respecter l'objectif de 162,2 M€ tel que défini dans le PREF, le volume des heures complémentaires s'élèvera donc pour la fin de l'exercice (septembre à décembre) à 330 k€, auquel s'ajoutera une limitation des recrutements de vacataires sur le premier semestre de l'année universitaire 2016-2017. La conjonction des mesures prises en termes de réduction du nombre d'heures complémentaires et du nombre de postes permettra de garantir cette enveloppe plafond, des ajustements pourront être opérés en fonction des résultats obtenus.

Différentes actions nous permettront de réduire significativement le volume d'heures complémentaires d'ici la fin de l'exercice 2017.

Action 1 : Réduire la charge d'enseignement d'au moins 10%

Dès septembre 2016, la charge d'enseignement globale de l'établissement sera réduite d'au moins **39.000 heures**. Cet effort sera réparti sur chaque composante en fonction de la structuration de l'offre de formation. Il tiendra compte des équilibres propres à chaque niveau de formation et notamment

d'une réflexion adaptée au niveau licence et au niveau master. Chaque composante déterminera les leviers à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif fixé. Elle pourra notamment déterminer si cette réduction est mise en œuvre par une réduction de l'offre de formation si celle-ci ne correspond plus à un besoin pédagogique avéré, par une réorganisation de cette offre ou par une combinaison de ces deux solutions.

Chaque composante aura à réduire sa charge d'enseignement d'un pourcentage dépendant de l'écart constaté entre sa charge d'enseignement actuelle et ses charges d'enseignement théoriques. Cette réduction fera l'objet d'une contractualisation faisant suite à un dialogue de gestion.

Les différentes possibilités pour réduire l'offre sont :

- un recalage strict des formations sur les volumes usuellement constatés (1500 heures par étudiant pour les licences) ;
- une réduction du nombre de parcours, du nombre d'options et du nombre d'UE libres ;
- une révision des minima relatifs au nombre d'étudiants au sein des groupes de TD/TP ;
- pour les filières sélectives, une réduction du nombre de groupes.

La bonne application de ces mesures nécessitera l'optimisation des systèmes d'information et la mise en place de procédures de contrôle interne ainsi que des tableaux de suivi mensuel afin d'identifier les éventuelles dérives et mettre en place immédiatement des mesures correctives.

Cet objectif ambitieux est indispensable pour permettre la soutenabilité des budgets de masse salariale.

Le contrôle de la masse salariale durant le plan de rétablissement de l'équilibre financier s'appuie sur deux actions structurantes :

- la mise en place d'un dialogue de gestion permettant de garantir le pilotage régulier de la masse salariale qui sera effectif dès la prochaine rentrée universitaire ; cette échéance est capitale dans le pilotage du plan de retour à l'équilibre ;
- la mise en place de la nouvelle offre de formation résultant de l'accréditation à la rentrée 2018 qui impactera significativement le budget 2019.

Action 2 : Réviser le référentiel des HRS et PRP

La nécessité de revenir au strict référentiel réglementaire pour l'application des HRS et PRP.

Actuellement, certaines activités peuvent indifféremment faire l'objet d'une prise en compte dans l'activité de l'enseignant par le biais de HRS ou de PRP. Les modalités d'indemnisation de ces activités seront strictement redéfinies pour permettre un gain au niveau de l'établissement (chaque mission donnera exclusivement lieu à HRS ou PRP).

Plusieurs mesures seront mises en œuvre pour permettre de réduire le volume de HRS, et notamment la révision du référentiel interne de l'URCA.

La réduction nécessaire d'HRS pour l'exercice 2017 est évaluée à **10.000 heures**, correspondant à un montant de 409.100 euros.

Action 3 : S'adapter aux variations des effectifs étudiants durant l'année universitaire

Le processus d'inscription des étudiants prévoit une inscription administrative puis une administration pédagogique par année universitaire.

- ✓ Fixer la date limite d'inscription pédagogique pour le premier semestre au 15 octobre.

Cette mesure aura un impact faible sur le nombre d'étudiants, mais permettra d'assurer un meilleur pilotage du nombre de CM, TD et TP à ouvrir et donc du nombre d'heures à réaliser.

- ✓ Rendre obligatoire les inscriptions pédagogiques pour le deuxième semestre.

Face au nombre d'abandons d'étudiants sur le premier semestre, cette mesure permettra de connaître précisément le nombre d'étudiants pour le second semestre et de réduire le nombre de CM, TD et TP, notamment par une réduction du nombre de groupes.

2) Les mesures complémentaires

Outre les actions principales portant sur la masse salariale, un ensemble de mesures complémentaires composent le PREF et visent à améliorer la situation financière, par une réorganisation des fonctions administratives et une simplification des procédures.

Un audit externe de la fonction financière de l'établissement a été réalisé au premier semestre 2015. Une deuxième phase d'intervention a permis de mettre en place des scénarii de réorganisation qui seront soumis aux instances de pilotage de l'université.

Les différents scénarii de réorganisation proposés prévoient la mise en place de centres de services partagés (CSP).

La réorganisation des fonctions financières de l'établissement à travers la mise en place de CSP va permettre :

- une montée en compétence et une professionnalisation des personnels,
- de garantir la continuité de service,
- de sécuriser les processus de prévision et d'exécution,
- de fiabiliser les données de gestion,
- d'améliorer le pilotage de l'établissement.

Outre les avantages en termes de sécurisation et de montée en compétence, ces mesures vont permettre de réduire le nombre d'intervenants sur la chaîne financière.

Un travail important et global de réorganisation des services et des fonctions sera conduit à compter de la rentrée 2016, dans un but d'efficacité, de valorisation des personnels et des tâches, et de performance économique et financière. La mise en œuvre de ces réorganisations nécessitera des mobilités internes de personnels. Cette dynamique de mobilité s'accompagnera d'un plan de formation des personnels pour permettre une montée en compétence sur ces fonctions administratives.

S'agissant de la simplification des outils et des procédures, des actions spécifiques seront menées dans les domaines des systèmes d'information et des achats :

- ✓ Systèmes d'information : obtenir des gains de productivité par la mise en œuvre des outils dédiés à la gestion.
- ✓ Politique achat : maîtriser les dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Les marchés passés au titre des exercices 2015 et 2016 et le plan d'action de la politique achat permettent des gains sur les marchés suivants :

- le marché des assurances automobiles,
- le renouvellement du marché de gardiennage,

- le renouvellement du marché de nettoyage,
- le marché relatif aux déplacements professionnels.

Ces économies permettront de compenser la hausse mécanique des dépenses de fonctionnement liées à l'inflation et traduites par les clauses d'actualisation de prix dans les marchés.

Sur les missions-déplacements, la préparation du budget 2016 prévoit une baisse de 130 k€. Pour un montant total budgété de 1 880 k€. Ce montant sera ramené en 2018 à 1 500 k€.

Sur les frais de réception, la direction de l'URCA a prévu une baisse de 20% entre 2015 et 2016 de ces frais pour un montant total budgété de 400 k€. Ce montant sera ramené à 300 k€ d'ici 2018.

3) Le fonctionnement

Pour rappel, la trajectoire de la masse de fonctionnement, prévue à 23,5 M€ a été stabilisée à 23,425 M€ à la suite de la répartition de l'enveloppe par composante.

(M€)	2016	2017	2018	2019
CIBLES	23,4	24	24,1	24,2

Le fonctionnement est établi sur la base du réalisé des années antérieures. Le socle des besoins de l'établissement est basé sur l'exécution 2013, soit 23,4 M€.

Pour arriver à ce montant, l'URCA a établi son budget de fonctionnement :

- en retenant les arbitrages proposés par l'IGAENR, soit une diminution de 350 k€ sur la base du réalisé 2015 ;
- en intégrant des réductions supplémentaires :
 - pour les dépenses incompressibles et pour les dépenses financées par des recettes spécifiques : le budget 2016 est celui retenu en arbitrage avec l'IGAENR recalé sur la base du réalisé 2015 quand le réalisé 2015 était inférieur à l'arbitrage proposé, complété de réductions déterminées en concertation avec les composantes et les services. Cette modification se traduit par un gain complémentaire à l'arbitrage de 250 k€ ;
 - pour les autres dépenses de fonctionnement qui représentent en 2015 un montant de 7 M€, l'URCA a appliqué un abattement complémentaire qui représente 20% du réalisé 2015, soit 1 400 k€. Cette réduction sur les autres dépenses de fonctionnement nécessitera un effort très important des services et composantes et sera en partie assoupli en 2017, 2018 et 2019.

Ainsi, pour les exercices 2017, 2018 et 2019, l'URCA maintient, par prudence, un niveau constant sur les dépenses incompressibles et les dépenses financées par des recettes propres. Pour les autres dépenses, l'assouplissement consiste en une réduction limitée à 15% du réalisé 2015 pour l'exercice 2017 et à la prise en compte de 0,5% d'inflation pour les exercices suivants.

Cette trajectoire ne se répartit cependant pas de manière uniforme sur l'ensemble des composantes, directions et services. Le fonctionnement de la bibliothèque universitaire, de la direction des systèmes d'information et de la direction du patrimoine sont jugées prioritaires.

Ainsi, à compter de 2017, la trajectoire proposée intègre la mise en place de moyens supplémentaires pour la bibliothèque universitaire qui est descendue en-dessous du seuil de soutenabilité à même de garantir aux personnels et usagers le niveau de service exigible. Il est ainsi prévu d'accroître progressivement le budget de fonctionnement de la bibliothèque universitaire de 796 k€ en 2016 à 995 k€ en 2019, ce dernier montant étant le bon niveau de fonctionnement pour assurer les missions au niveau de qualité attendu.

De même, la direction des systèmes d'information (DSI) a été contrainte de dégrader le service aux usagers pour permettre de respecter l'enveloppe de fonctionnement. Cette solution ne peut pas être reconduite de manière pérenne. Il est par ailleurs nécessaire de prendre en compte les coûts de maintenance des logiciels réglementaires qui sont en cours de déploiement ou seront déployés sur les prochaines années. Ainsi, le budget de fonctionnement de la DSI sera augmenté de 65 k€ par an en 2017 et 2018.

Enfin, le budget de la direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable (DPLDD) a été déterminé à partir des dépenses incompressibles. L'enveloppe d'entretien des bâtiments a été établie pour répondre au minimum nécessaire. Cette enveloppe sera stabilisée à un niveau un peu plus élevé sur les prochains exercices.

Après la prise en compte de ces priorités, l'augmentation qui sera répartie sur les autres composantes, directions et services sera de 300 k€ en 2017 puis l'enveloppe sera stabilisée jusqu'en 2019.

4) Les investissements

Pour 2016, toutes les opérations d'investissements qui pouvaient l'être, ont été reportées sur les années suivantes afin de ne pas financer d'investissements par prélèvement sur le fonds de roulement.

Ont été conservées :

- les investissements financés sur ressources propres et qui sont donc financés par des recettes spécifiques dédiées ;
- les dépenses d'investissements liées à des engagements pris sur les années antérieures et qui ne peuvent de ce fait être reportées ;
- les investissements nouveaux qui engagent la sécurité des bâtiments et des personnes ;
- les investissements indispensables à la sécurité informatique et au bon fonctionnement des systèmes d'informations.

(k€)	2016	2017	2018	2019
CIBLES	6 392	9 000	9 000	9 000

Le budget d'investissement est ainsi ramené en 2016 à 6,4 M€, contre 6,9 M€ proposés sur la précédente version du PREF, dont 4,6 M€ financés sur ressources propres ; le solde est financé par la CAF et permet même de reconstituer une partie du fonds de roulement de l'établissement.

Par rapport à la précédente version du PREF, la diminution de 500 k€ des investissements résulte du dialogue de gestion réalisé avec la DPLDD et la DSI. Il ressort de ce dialogue que certaines opérations prévues pour 2016 ont été mises en suspens dans l'attente de la mise en place du budget définitif. Dès lors, le lancement de ces opérations sur le second semestre se traduirait par un report des engagements et paiements sur l'année 2017 compte tenu des délais de consultation. L'impact de ce report est de 200 k€.

Par ailleurs, compte tenu de la forte diminution de l'enveloppe d'investissement par rapport aux besoins exprimés, une marge de sécurité a été prise pour permettre de couvrir d'éventuels aléas en cours de gestion qui nécessiteraient de lancer des investissements. Compte tenu du montant des aléas survenus sur le premier semestre et en conservant une marge de sécurité, l'enveloppe d'aléas peut être réduite de 300 k€.

Le gain total sur l'enveloppe d'investissement est donc de 500 k€.

Pour 2017 et 2018, les opérations décalées devront être réalisées. Elles concernent la sécurité des bâtiments et des personnels ainsi que le maintien de l'offre numérique de l'établissement. Le montant des investissements est limité par la capacité d'autofinancement de l'établissement.

Par ailleurs la trajectoire intègre la reconfiguration du programme Campus 3.0 souhaitée par le Président.

La prise en compte de ces mesures est réalisée avec l'objectif de maintenir le fonds de roulement de l'établissement au-dessus du seuil des 30 jours de fonctionnement, afin de permettre de pallier tout aléa nécessitant des investissements, et surtout de prendre en compte les premiers équipements qui seront livrés dans le cadre des différentes opérations liées au CPER actuel.

La répartition sur les principales directions réalisant les investissements est la suivante :

(k€)	2016	2017	2018	2019
DPLDD	1 750	4 000	4 000	4 000
DSI	812	1 660	1 800	1 800
RECHERCHE/SAIC	2 414	2 400	2 400	2 400

Autres Composantes	1 416	940	800	800
TOTAL	6 392	9 000	9 000	9 000

Les dépenses de la DPLDD intègrent en 2016 :

- les dépenses liées au programme Campus 3.0 pour 415 k€ et correspondant aux études liées à la reconfiguration du programme et au lancement des premières phases des opérations dont 186 k€ pour le transfert du siège de l'université et 142 k€ pour les études de transfert Campus ;
- les dépenses de sécurité pour 270 k€ ;
- les dépenses de maintenance des bâtiments pour 1 065 k€.

Pour les années 2017 à 2019, la trajectoire de la DPLDD intègre :

- les dépenses de maintenance des bâtiments intégrant une augmentation de l'enveloppe par rapport à celle de 2016, cette dernière ayant été déterminée a minima ;
- une augmentation des crédits de sécurité liée à la reconfiguration du programme Campus 3.0 qui nécessite la remise aux normes de bâtiments dont les activités hébergées devaient être initialement transférées ; une programmation pluriannuelle des opérations est en cours d'élaboration ;
- les travaux liés au schéma directeur accessibilité signé avec la Préfecture ;
- la mise en place de nouveaux bâtiments sur les sites délocalisés pour lesquels les livraisons sont planifiées sur la période 2017-2019, ainsi que les dépenses de premier équipement de ces bâtiments (services centraux).

Cette trajectoire n'intègre pas les études et construction des bâtiments dans le cadre du projet Campus 3.0 à l'exception de ceux précisés ci-dessus. La proposition définitive du projet est en cours de finalisation et de chiffrage dans le cadre de l'accord récent relatif au CPER. Compte tenu du financement intégral de ce projet par le CPER, celui-ci sera sans incidence sur la trajectoire financière de l'établissement.

Les dépenses de la DSI intègrent en 2016 uniquement les dépenses de maintien en condition opérationnel (MCO) des logiciels et matériels supportant l'infrastructure informatique. Aucun renouvellement du parc informatique et du parc de vidéoprojecteur ne sera réalisé en 2016, sauf remplacement de matériels défectueux et non réparables.

Pour 2017, le budget de la DSI intègre :

- 875 k€ de MCO, en augmentation par rapport à 2016 pour prendre en compte l'augmentation mécanique de ces dépenses ;
- 280 k€ de MCO liés à la mise en place de nouveaux outils : SIHAM et plateforme de dématérialisation des factures ;
- 500 k€ de renouvellement du parc informatique et du parc de vidéoprojecteurs ;
- 345 k€ de nouveaux projets informatiques dont le système d'information pilotage, le système d'information recherche et l'outil de gestion du courrier.

À compter de 2018, le budget de la DSI conserve la même structure en intégrant l'augmentation mécanique du MCO et en conservant une enveloppe de 350 k€ pour les nouveaux projets.

Les dépenses de la recherche et du SAIC sont budgétées à un niveau stable en cohérence avec les recettes budgétées selon la même méthode. Tout nouveau projet de recherche impactant les investissements fera à la fois l'objet d'une augmentation des dépenses et des recettes et sera donc sans incidence sur la trajectoire financière de l'établissement.

5) Le développement des ressources propres

Le PREF s'appuie également sur un volet recettes. L'URCA va mettre en œuvre une politique de gestion des recettes à même de permettre un accroissement de celles-ci, et de parvenir plus rapidement à un rétablissement de l'équilibre financier de l'établissement.

Pour cela, deux actions vont être mises en œuvre :

- développer une politique permettant d'accroître les recettes de l'établissement ;
- améliorer et formaliser le suivi des recettes propres de l'établissement pour permettre d'optimiser le recouvrement de ces recettes.

Sur le second point, l'URCA va mettre en place une cellule de gestion des recettes de l'établissement au sein de la direction des affaires financières (DAF). Cette cellule sera chargée du suivi de l'ensemble des recettes de l'établissement (à l'exception des recettes pilotées par la direction de la recherche et du SAIC) et de la coordination de la mise en œuvre de ces conventions entre les services métiers et les services financiers. Cette cellule veillera en particulier au respect de l'éligibilité des dépenses, à la préparation des justificatifs et au suivi du recouvrement.

Amélioration méthodologique :

Plusieurs groupes de travail ont été mis en place :

- amélioration du suivi des conventions et des recettes de l'établissement ;
- augmentation des recettes : de formation continue (tarification au coût réel), taxe d'apprentissage, autres sources de recettes ;
- mise à jour de la comptabilité analytique et déploiement du contrôle de gestion pour permettre de déterminer et limiter les coûts complets de chaque formation et structure de l'établissement.

Par ailleurs, toute nouvelle ressource propre pourra faire l'objet d'une participation au fonctionnement général de l'université.

Dynamisation et diversification des ressources propres :

La dynamisation et la diversification des ressources propres passera notamment par :

- un développement de la formation continue ;
- une politique en faveur de la taxe d'apprentissage, par le biais de la fondation et le développement des contacts et des approches avec le secteur privé ;
- la prise en charge plus large de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement par les collectivités sur les sites délocalisés.