CONSEIL D'ADMINISTRATION UCA
DELIBERATION N° 2025-01-31-01

DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE PORTANT APPROBATION DU PLAN DE FIABILISATION DU PILOTAGE BUDGETAIRE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE DU 31 JANVIER 2025,

Vu le code de l'éducation ;
Vu les articles 57 et 215 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable ;
Vu le décret n°2024-3 du 2 janvier 2024 modifiant le décret n°2020-1527 en date du 7 décembre 2020 portant création de l'établissement public expérimental Université Clermont Auvergne (UCA) ;
Vu le décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel ;
Vu les statuts de l'UCA ;

PRESENTATION DU PROJET

L'exécution du budget 2024 a mis en évidence des dysfonctionnements dans la prévision budgétaire, qu'il est impératif de corriger dans un contexte budgétaire particulièrement contraint et appelé à se tendre encore en 2025. C'est pourquoi la gouvernance de l'UCA a, dès le printemps 2024, pris des premières mesures concernant aussi bien les procédures que l'organisation – des mesures appelées à s'inscrire dans un travail plus large visant à **améliorer et fiabiliser les prévisions et le pilotage budgétaire**. Ce travail s'effectue en parallèle de la redéfinition d'un **nouveau modèle économique** répondant aux nouvelles contraintes imposées aux universités et permettant à l'UCA de rétablir ses grands équilibres et revenir à une situation soutenable sur le long terme. Les mesures liées à ce nouveau modèle économique seront présentées lors du conseil d'administration du 14 mars 2025.

La présente délibération précise les grands axes retenus afin de fiabiliser le pilotage budgétaire et ainsi améliorer les prévisions travaillées dans le cadre du montage des différents budgets de l'établissement. Ce plan de fiabilisation du pilotage budgétaire a été construit sur la base des échanges qui ont eu lieu avec les directions concernées (DBF, DRH, DPIE, DPCG) sur les raisons pouvant être associées à des prévisions erronées. Il comprend plusieurs volets dont certains sont en cours de mise en œuvre.

Tout d'abord, les échanges menés avec chacune des directions plus fortement impliquées dans le pilotage des prévisions budgétaires a permis d'identifier des points d'amélioration portant sur la structuration et sur la communication entre structures. Ainsi en matière de **pilotage de la masse salariale** (MS), celui-ci a été renforcé en rattachant cette activité à la DPCG, en articulation avec la DRH sur le volet du pilotage des emplois et mise en œuvre de la politique de recrutement. Les actions suivantes seront engagées : i) sur le sujet de la fiabilisation des SIRH : le changement d'outil de paie permettra de supprimer les doubles saisies. Des contrôles de cohérences sont mis en œuvre avec la DPCG. L'objectif est également de permettre une meilleure intégration des données RH dans les outils de pilotage ; ii) sur le pilotage des emplois, les travaux portent sur l'élaboration puis l'actualisation du tableau des emplois BIATSS et EC et sur la répartition des plafonds 1 et 2 dans le SIRH en fiabilisant les périmètres et la sémantique associée. La DPCG procèdera à la sécurisation du processus de pilotage de la masse salariale avec le recrutement d'un agent en appui (financement COMP), à la mise en place de réunions régulières avec la DRH et la DBF (Responsable de pôle/Pilote MS), à l'organisation de réunions mensuelles et à des COPIL dédiés. La DBF, en lien avec les autres directions du pôle, élaborera un nouveau calendrier budgétaire. Par ailleurs, la DRH organisera des réunions de coordination avec la DBF afin d'améliorer le suivi des conventions ayant un impact MS.

Le processus de pilotage de la masse salariale a été formalisé et fera l'objet, comme demandé par les administrateurs, d'une présentation lors de ce conseil d'administration. Les travaux menés dans ce cadre ont permis de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés et leur formalisation participe à la sécurisation du plus gros poste de dépenses de l'établissement. Afin d'automatiser et de professionnaliser l'identification, le contrôle et la limitation

des risques, un outil de pilotage de la masse salariale répondant au besoin est en cours d'étude en lien avec la DRH et l'AMUE.

En matière de **pilotage financier**, la DBF mettra en place un dialogue de gestion post compte financier : la procédure est à rédiger. La DPIE finalise quant à elle un gantt financier sur les recettes pluriannuelles. Des simulations financières seront lancées après intégration des éléments des comptes financiers en intégrant la mise à jour des séquences et des indicateurs SIFAC sur l'outil de France Université. La DPIE utilisera un nouvel outil de supervision du suivi des consommations des fluides (études de marchés et engagements juridiques prévues en mars 2025) et mettra en place un comité stratégique immobilier au moins trimestriel, articulé au calendrier budgétaire. Les échanges déjà existants et réguliers entre la DPIE et la DBF seront davantage formalisés et donneront lieu systématiquement à des comptes-rendus. La DPIE procédera à la complétude de l'outil de suivi des conventions de cofinancement sur l'outil B2I.

En matière de **contrôle**, la DBF fiabilisera avec les directions et structures concernées le calcul des charges et produits à rattacher à l'exercice et suivi de leur dénouement, la DRH mène quant à elle des travaux sur le sujet des passifs sociaux afin d'identifier les produits et charges constitutifs des passifs sociaux non évalués les années précédentes, estimer les montants de chaque élément aussi objectivement que possible et garantir la sincérité des évaluations et leur fiabilité. Pour cela, elle conduira les actions suivantes : i) recenser les éléments de paies de 2024 ayant une incidence sur 2025 par la coordination de la paie de la DRH, tous les bureaux de la DRH, la juriste de la DRH et la DPCG ; ii) formaliser et caractériser les méthodes de calculs pour chaque élément constitutif d'un passif social avec une validation de l'AC et des CAC. La DPCG poursuit le contrôle de l'exécution budgétaire **de la masse salariale** en analysant les écarts par rapport à la programmation, rédige la note d'analyse spécifique masse salariale à destination de la gouvernance, organise des temps d'échange et d'information réguliers (COPIL et réunions mensuelles MS/Finance).
La DBF suite et retrace l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'investissement tous budgets confondus rédige une note mensuelle qui est analysée lors des réunions mensuelles et COPIL MS/Finances.
En matière de **contrôle interne financier**, la DBF amorce la cartographie du nouveau processus de construction budgétaire avec une présentation programmée au CA d'octobre 2025.
Enfin sur les **appels à projet**, le pôle PPT en collaboration avec l'ensemble des directions de l'Etablissement travaille à la mise en place d'un processus décrivant les différentes actions nécessaires à une coordination efficace et optimale de ces appels à projets en décrivant le rôle et les attendus de chacun des acteurs intervenant dans ce cadre (gouvernance - porteurs de projets – directions coordinatrices et/ou directions d'appui). Un focus particulier est réalisé sur la sécurisation budgétaire en lien avec la DBF qui émet une alerte forte sur le niveau d'autofinancement inscrit dans ces projets et l'impact sur la soutenabilité budgétaire.
Ces mesures sont travaillées en articulation avec les directions concernées et font l'objet d'un plan d'actions détaillé avec un calendrier adossé.

Ensuite, une **révision du modèle d'allocation des moyens et du calendrier budgétaire associé** est proposée dès 2025 (pour la construction du budget 2026) en changeant le paradigme. En effet, dans ce contexte d'incertitudes budgétaires et de risques non négligeables d'un désengagement de l'Etat au travers de la dotation pour SCSP, le modèle d'allocation des moyens proposé vise avant tout à assurer une soutenabilité financière en identifiant pour chaque structure interne un seuil de dépenses maximum, nécessitant une priorisation des besoins à mener par les structures (à savoir par les instituts intégrant laboratoires et composantes, et les services). La proposition est ainsi de déterminer via un dialogue de gestion des enveloppes par structures et d'organiser des dialogues budgétaires non plus sur la base des besoins émis mais sur le respect de la consommation des enveloppes fixées, avec des ajustements possibles à la marge, dans le cadre des dialogues politiques qui seront maintenus en début d'année universitaire. Les modalités techniques proposées (associées à un changement de calendrier budgétaire) sont les suivantes :

- ✓ Le changement de méthode d'allocation des moyens autour de l'attribution d'enveloppes et de pré dialogues de gestion avec les structures :
  - Analyse des éléments du compte financier n-1 ;
  - Traduction des hypothèses d'évolution pluriannuelle dans l'outil d'aide au pilotage de « prospective financière » sur la base de la stratégie Etablissement ;
  - Evaluation d'un pré équilibre à partir du compte financier n-1 et des hypothèses retenues de prospective financière sur les volets de masse salariale, fonctionnement et investissement, permettant de proposer au directoire les capacités de dépenses possibles

- Identification par le Directoire des critères retenus pour la détermination des enveloppes aux structures ;
- Dialogues de gestion pour évaluation des enveloppes par structures avant les dialogues budgétaires d'automne portant sur l'analyse du respect des limites fixées.

✓ La revue du calendrier budgétaire en conséquence

Vu le quorum atteint en début de séance ;
Vu la présentation de Monsieur le Président de l'Université Clermont Auvergne ;
Après en avoir délibéré ;

DECIDE

D'approuver les grands axes du plan de fiabilisation du pilotage budgétaire tels qu'énoncés ci-dessus : pilotage de la masse salariale, pilotage financier, contrôle interne financier, refonte du modèle interne d'allocation des moyens.

Membres en exercice : 41
Votes : 26
Pour : 25
Contre : 0
Abstention : 1

Le Président de l'Université Clermont Auvergne,

Signé électroniquement par
Mathias BERNARD

Le 5 février 2025

UNIVERSITÉ Clermont Auvergne

Le 5 février 2025

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : DELIB_CA_20250131_01

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*.