

DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE
PORTANT APPROBATION DU DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES DE L'UCA POUR 2022

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE Du VENDREDI 22 OCTOBRE 2022,

Vu le code de l'éducation ;

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 ;

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

Après en avoir délibéré ;

DECIDE

D'approuver les orientations budgétaires 2022 de l'Université Clermont Auvergne telles que jointes en annexe.

Membres en exercice : 41

Votes : 31

Pour : 29

Contre : 0

Abstentions : 2

Le Président,

Mathias BERNARD

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : CA UCA DELIBERATION
2021-10-22-01

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.

Orientations Budgétaires de l'établissement expérimental Université Clermont Auvergne pour 2022

Le débat d'orientations budgétaires (DOB) a pour objectif de traduire en termes financiers les axes stratégiques de la nouvelle Université Clermont Auvergne (UCA), créée 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. Ce nouvel établissement a repris au 1^{er} janvier 2021, les droits, biens et obligations de l'ancienne Université Clermont Auvergne et intègre en son sein un Institut National Polytechnique, EPSCP doté du statut d'établissement-composante issu de la transformation de l'EPSCP SIGMA Clermont regroupant ISIMA, Polytech Clermont et la nouvelle école interne SIGMA Clermont.

L'UCA est ainsi constituée de six Instituts, nouvel échelon à prendre en compte dans la gestion financière.

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.

Clermont Auvergne INP dispose de l'autonomie budgétaire et présente donc un budget, en conformité avec la stratégie financière de l'UCA, ainsi qu'un compte financier propres. Les Conseils d'Administration de chacun des deux établissements votent leur propre budget. Le budget 2022 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 UCA/INP qui régit les relations entre les deux établissements.

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 d'un grand centre universitaire, qu'il est apparu pertinent de travailler et de proposer des objectifs convergents en matière financière pour les deux établissements. Le présent document témoigne de ces orientations partagées et cohérentes, s'inscrivant dans la volonté de construire et partager un projet commun.

Le Conseil d'Administration de l'Université Clermont Auvergne est donc invité à arrêter les grandes orientations budgétaires qui permettront la construction du budget 2022.

Ces orientations tiennent compte :

- Du contexte général dans lequel s'inscrit ce débat : premier budget de la nouvelle mandature, contrat d'établissement 2021-26 en cours de négociation, prise en compte de la nouvelle structuration de l'établissement, dialogue stratégique de gestion ;
- De l'intégration des éléments financiers de la convention UCA/INP ; cette convention doit décrire et fiabiliser durablement les relations financières entre les deux structures. Elle identifie l'ensemble des dépenses et des recettes entraînant des flux entre les deux établissements. Il en résultera des inscriptions budgétaires spécifiques qui seront évaluées à chaque exercice.
- Des éléments d'incertitude liés à la pérennisation du label et financement d'I-SITE, l'intégration de l'école d'architecture sous le statut d'établissement composante, l'évolution de la crise sanitaire, la notification du CPER 2021-27 ;
- De la situation financière de l'établissement, telle qu'elle ressort du compte financier 2020 ;
- De la prospective financière, démarche lancée courant 2021 afin de piloter une stratégie financière à moyen terme, de dégager des marges de manœuvres économiques et d'initier une programmation pluriannuelle des investissements sur la durée du contrat 2021-26.

I – Contexte de la construction budgétaire 2022

Le budget 2022 doit intégrer les éléments financiers de la convention UCA/INP qui régit les relations entre les deux établissements et qui sera signée cet automne. Il devra également prendre en considération les éléments exogènes liés à la crise sanitaire, dont la sortie reste encore incertaine. En effet, même si nous constatons une amélioration de la situation, l'évolution de la pandémie demeure une variable imprévisible.

La nouvelle gouvernance installée depuis le mois de mars, élabore actuellement le nouveau contrat avec l'Etat ainsi que le projet de site pour la période 2021-2026 qui détermineront la feuille de route de l'Université. Le contrat d'établissement sera présenté au CA du 22 octobre et 6 axes sont d'ores et déjà validés. Le projet d'établissement sera ensuite finalisé pour une présentation en CA du 15 décembre. Des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) sont en cours d'élaboration avec chaque institut et fixeront également les objectifs pour cette période, ils seront signés début 2022. Ils prennent en compte la nouvelle structuration de l'établissement.

Ces objectifs budgétaires reposent également sur des éléments d'incertitude : outre la situation sanitaire évoquée plus haut, la notification du nouveau CPER 2021-2027 (négocié à l'automne) et surtout la pérennisation du projet I-Site CAP2025 seront des éléments déterminants pour le devenir de l'établissement avec une décision du jury de labellisation attendue pour début 2022.

En parallèle, la démarche de prospective financière de l'établissement, lancée au printemps 2021, doit lui permettre d'appréhender sa soutenabilité financière pour la durée du mandat. Plusieurs axes de travail sont étudiés, notamment la maîtrise de l'évolution de la masse salariale et les opérations immobilières, l'objectif étant de voter une programmation pluriannuelle avec le budget initial 2022.

La construction du budget s'inscrit donc 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 renouvelés. Adaptés à la nouvelle structuration de l'établissement, ils se dérouleront au niveau des Instituts. Des échanges seront par ailleurs intensifiés en cours d'exercice pour accompagner les structures dans leur exécution budgétaire.

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. L'ensemble de ces réformes et restructurations ont un impact sur les moyens dont disposera l'établissement.

Dans ce contexte, le DOB 2022 de l'UCA vise à assurer la mise en œuvre des priorités à venir du futur projet d'établissement 2021-2026, tout en garantissant une soutenabilité financière durable.

II – Analyse financière rétrospective : les grands équilibres de l'UCA en 2020

Le compte financier 2020 est atypique, son analyse doit être contextualisée et ne peut pas ou difficilement faire l'objet de comparaison avec les comptes financiers des années antérieures. Les données rétrospectives doivent plutôt permettre à l'établissement de faire un point d'étape afin de préparer budgétairement l'exercice 2022 et plus largement de s'inscrire dans les objectifs du prochain mandat.

De manière générale les indicateurs de soutenabilité budgétaire de l'établissement sont stables et la trajectoire budgétaire reste positive. En revanche il faut prendre en considération le ralentissement des activités qui a eu des conséquences positives sur ces indicateurs, il faut donc porter une analyse prudente à ces derniers car les retards dans l'exécution des différents projets impacteront les exercices à venir.

Le taux de rigidité du budget agrégé est en deçà du seuil de vigilance (82%) et conforme au niveau fixé par la LOB 2021. Le résultat agrégé de l'exercice de 12,9M€, est supérieur de 2M€ par rapport à 2019, il est la traduction du taux d'exécution des dépenses plus faible que le recouvrement des recettes. Les niveaux de CAF et de fonds de roulement sont en très large progression mais découlent des effets de la crise sanitaire et de la faible exécution. L'excédent de ressources dégagée par rapport aux dépenses engendre un abondement du Fonds de Roulement de 13,6M€ dont 3,5M€ 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.

1) Les grands équilibres

Chiffres et ratios	2018	2019	2020
Résultat	5 065 288 €	10 928 345 €	12 906 137 €
CAF	11 483 331€	17 727 573 €	21 927 249 €
Taux d'autofinancement : "CAF" /"Produits encaissables"	4,14%	6,20%	7,54%
Part autofinancement dans l'investissement : CAF / dépenses d'investissement	39,40 %	78,46 %	70,24 %
Fonds de Roulement	49 649 229€	57 069 345€	70 639 130€
Fonds de roulement en jours de charges décaissables	67 jours	77 jours	95 jours
"Ressources propres" /"Produits encaissables"	16,07%	16,22%	16,49%
"Charges de personnel" /"Produits encaissables"	79,80%	77,99 %	78,11%
dont établissement principal	81,39%	81,25%	81,05%

L'exécution des recettes présente des taux d'exécution bien supérieurs que ceux des dépenses. En découle un solde budgétaire de l'établissement largement positif qui s'élève à 17,07M€ avec un solde de CP non consommé de 27,5M€, attestant d'une exécution très inférieure aux prévisions.

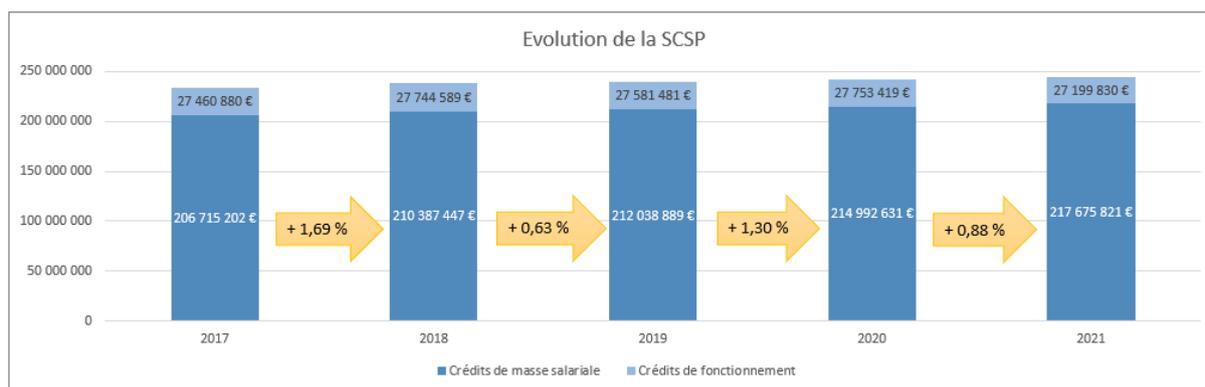
La capacité d'autofinancement de l'établissement en agrégé atteint 21,9M€ soit plus 4,2M€ par rapport à 2019. Elle est le reflet du ralentissement de l'activité en 2020.

Cet excédent de ressources vient en abondement du Fond de roulement qui atteint 70,6M€ pour le budget agrégé soit 95 jours de charges décaissables. Il se décompose ainsi : budget principal de 49,3 M€, BAI de 16,8 M€ et UCA Fondation de 3,7 M€, I-Site 0,8 M€. En revanche il faut être vigilant au regard des programmations en cours qui impactent les prochaines années et gagent largement ce FDR. Ainsi le FDR mobilisable s'élève à 9,5M€ au 31/12/2020.

La trésorerie présente une variation de + 17,7M €, elle s'établit à 99,1M€ au 31/12/2020. Il faut cependant tenir compte des éléments de trésorerie gagés pour le BAI, la Fondation et I-SITE.

Elle représente 133 jours de charges de fonctionnement sur l'agrégé et 80 sur le principal. Ratio également en hausse par rapport à 2020 lié au décalage de travaux et au faible niveau de dépense.

2) Focus sur les recettes de SCSP



La SCSP évolue faiblement depuis 2017. Entre 2020 et 2021 elle varie de 0,88 % avec une baisse des crédits de fonctionnement (-1,99 %) et une hausse très modérée des crédits de masse salariale (+1,25%).

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

III – Les objectifs du DOB 2022 et la trajectoire pluriannuelle : sécurisation budgétaire de l'UCA

Le DOB 2022 de l'UCA poursuit, dans le contexte particulier détaillé plus haut, 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 renouvelés. Adaptés à la nouvelle structuration de l'établissement, ils se dérouleront au niveau des Instituts. Des échanges seront par ailleurs intensifiés en cours d'exercice pour accompagner les structures dans leur exécution budgétaire.

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 2022 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). Dans la perspective de cette évaluation, le Conseil CAP 20-25 a décidé de financer un certain nombre de dispositifs visant à accompagner le développement de

l'établissement sur des missions-clefs (formation, internationalisation, structuration), pour un montant global de 1.5 M d'€, dont une partie des dépenses sera inscrite au budget 2022.

Par ailleurs et toujours dans le cadre des projets d'investissement d'avenir, en satellite du projet I-Site, l'UCA a répondu à plusieurs appels à projet Excellences. Lauréate de l'Appel à projet « Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence » (AAP SFRI) CAP GS, inscrit dans le PIA 3, et géré par l'ANR. CAP GS est fortement articulé avec les challenges scientifiques de CAP 20-25, mais également avec les LabEX. Il s'appuie sur la structuration de l'EPE UCA en Instituts et constitue en l création de 7 graduate tracks elle a ainsi obtenu un financement de 12 M€ sur 8 ans.

Les réponses sont attendues pour les projets CAP REU-Site et CAP IdÉS.

Il est à noter toutefois que ces projets supposent tous un autofinancement de l'établissement (4,2M€ pour CAP GS hors personnel permanent).

Pour le projet de budget 2022, les objectifs visant à assurer la soutenabilité économique de l'établissement expérimental, en s'appuyant sur le travail de prospective financière en cours, sont déclinés selon les quatre grandes lignes directrices :

1. la maîtrise de l'évolution de la masse salariale ;
2. maîtrise des dépenses de fonctionnement par une fiabilisation des prévisions budgétaires (l'inscription des crédits 2022 doit être rapprochée du niveau d'exécution 2019) ;
3. le développement des ressources propres ;
4. la soutenabilité de la programmation pluriannuelle immobilière.

1) La maîtrise de l'évolution de la MS

Afin de maintenir les équilibres globaux et suite au travail sur la prospective financière, la masse salariale doit être maîtrisée, hors postes financés par des recettes fléchées.

Pour 2022, la prévision de l'évolution de la masse salariale doit être contenue à 2,5 % d'augmentation, le même pourcentage est préconisé pour 2023, puis une baisse de cette évolution à 2% pour 2024 et 2025. Ces objectifs reposent sur la stratégie pluriannuelle de maîtrise de la masse salariale définie avec chaque Institut dans le cadre des CPOM.

Les grandes lignes de cette stratégie s'appuient sur :

- un meilleur pilotage du volume de l'offre de formation,
- 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,
- une recherche d'efficacité dans la gestion administrative basée sur la simplification administrative afin de gagner en efficacité collective,
- 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 2022 conforme aux engagements de régulation de la masse salariale définis plus haut et donc impliquant un maintien des moyens RH constants, compte tenu de la non compensation de la GVT et des engagements RH préalablement pris avec impact sur 2022.

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 perçoit les crédits afférents *via* sa SCSP. L'INP se voit attribuer par l'Etat la SCSP relative à la masse salariale des agents de l'actuel établissement SIGMA Clermont

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.

2) Maitrise et fiabilisation des dépenses de fonctionnement : l'objectif est de diminuer le niveau de dépenses en comparaison des exécutions d'une année de référence hors Covid.

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. **Il s'agira de tendre vers un niveau de dépenses de fonctionnement inférieur de 1% à l'exécution 2019 pour 2022.** En effet, l'année de référence retenue pour établir une programmation « hors effets de crise sanitaire » est 2019, qui affichait un taux global d'exécution de moins de 80% en AE et moins de 70 % en CP

Cet objectif sera reconduit sur la durée du contrat.

Quatre leviers sont identifiés :

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

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 à l'Université décorrélée des prévisions de recettes. Ce sera là le principal objectif du dialogue budgétaire avec les instituts qui auront été précédés de réunions préparatoires avec les composantes.

c) La poursuite d'une politique d'achats économe et responsable, qui applique les préconisations et axes de travail retenus par la commission des achats de l'UCA. La commission se basera pour 2022 sur les préconisations de l'audit de la Direction des Achats de l'Etat qui vient d'être relancé. Les axes seront repris dans le plan d'action des achats annexé au BI.

d) Des mesures organisationnelles sur des champs tels que la logistique ou l'informatique avec une logique d'optimisation des dépenses. Les dépenses de logistique seront inscrites en cohérence avec la définition des différents niveaux d'intervention, décentralisés et/ou mutualisés.

La poursuite de l'adaptation de nos équipements informatiques et audiovisuels au développement de l'hybridation des enseignements, à la comodalité et au déploiement du télétravail représentera un poste de dépenses important en 2022 qui suppose une prévision coordonnée et peut s'accompagner de financements extérieurs.

3) 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 2022 pour le développement des ressources propres est de 1%, cet objectif est prudentiel pour 2022 et sera affiné dans les CPOM. Le scénario de prospective financière retenu prévoit une évolution des ressources propres de +1,5% en 2023 et +2% en 2024 et 2025.

Le développement de ressources propres, génératrices de bénéfices, pourra exploiter les leviers de l'intéressement, intégrant et articulant les notions de recettes, bénéfices et intéressement possible, individuel et collectif. Une réflexion en amont est en cours avec la mise en place d'un groupe de travail.

Le financement de la masse salariale sur ressources propres est un élément clé et devra être travaillé, avec des outils à développer afin de permettre notamment une meilleure affectation des recettes sur les bonnes activités. La démarche de développement d'une comptabilité analytique devra être initiée sur 2022. L'objectif est de calculer les bénéfices au plus juste de manière à ce qu'ils soient réutilisés par la composante, aussi bien dans le cadre de son budget de fonctionnement et d'investissement que pour sa masse salariale. Il sera également possible de cibler des objectifs de développement de ressources propres associés à une enveloppe qui, si l'objectif est atteint et constaté, pourra alors être utilisée pour valoriser l'implication des personnels dans des missions non encore valorisées par les primes (PCA, PRP) et référentiels en place. Ces efforts ponctuels de l'établissement traduisent bien la volonté politique d'initier un développement fort des RP.

4) La soutenabilité de la programmation pluriannuelle immobilière

Cette PPI sera définie au niveau de l'établissement et présentée au Conseil d'Administration lors du vote du BI.

Elle s'accompagne de l'élaboration de PPI dans chaque Institut pour leurs achats d'équipements et travaux (hors DIL).

Cet exercice 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, 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 M€ d'autofinancement en pluriannuel ; 40 M€ d'AE et 20 M€ de crédits de paiement en investissement et fonctionnement ont été ouverts en 2021.

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), 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 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.
- 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 avec différents partenaires financiers :

- 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 » qui a été engagée budgétairement en 2021. Comme vu supra, les arbitrages ne sont pas connus au moment de la construction budgétaire.
- 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
- 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.

Le démarrage des opérations du Learning Center et les opérations financées par le plan de relance vont impacter directement le budget 2022 en crédits de paiement

Traduction des objectifs en indicateurs et ratios financiers

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.

Orientations budgétaires	Indicateur retenu	Niveau ciblé pour 2022 // Budgets agrégés
Développement des ressources propres	Dépendance aux financements de l'Etat : Ressources propres sur produits encaissables	≥ 16%
Maîtrise 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

CONCLUSION

Les orientations budgétaires de l'UCA, partagées sur l'ensemble du périmètre de l'établissement public expérimental, visent à assurer sa consolidation budgétaire, 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 de l'évolution de la masse salariale, tout en travaillant au développement de ressources propres, dans un contexte où le GVT ne sera pas compensé, et où les décrets d'application LPR ne sont pas encore publiés. Le renforcement du contrôle des dépenses en masse salariale doit ainsi être poursuivi.

La fiabilisation des prévisions de fonctionnement doit par ailleurs permettre de conforter la sincérité du budget et une meilleure exécution.

La prospective financière que définit l'UCA constitue un cap pour les années à venir, permettant d'assurer la soutenabilité de ses actions. Elle devra être suivie annuellement avec des objectifs à redéfinir potentiellement si la soutenabilité devait être remise en cause.

La construction du budget 2022 doit ainsi permettre à l'UCA de disposer de bases financières saines sur lesquelles se construira son projet de développement à l'échelle du site pour la durée du contrat 2021-26.