

**DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE  
PORTANT APPROBATION DE LA LETTRE D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES DE L'UCA POUR 2025**

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE DU 27 JUIN 2024,**

Vu le code de l'éducation ;

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 les statuts de l'UCA ;

Vu l'avis du Directoire du 24 juin 2024 ;

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

Après en avoir délibéré ;

**DECIDE**

D'approuver la lettre d'orientations budgétaires 2025 de l'EPE UCA telle que jointe en annexe.

Membres en exercice : 41

Votes : 23

Pour : 8

Contre : 4

Abstentions : 11

**Le Président,**

**Mathias BERNARD**

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : CA UCA DELIBERATION  
2024-06-27-01

**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.

---

*Conseil d'administration de Clermont Auvergne INP –  
4 juillet 2024*

*Conseil d'administration de l'Ecole Nationale Supérieure  
d'Architecture de Clermont-Ferrand – 25 septembre 2024*

*Conseil d'administration de l'Université Clermont Auvergne -  
27 juin 2024*

*Débat pour approbation de la Lettre d'Orientations  
Budgétaires 2025 de l'EPE UCA*

---

La lettre d'orientations budgétaires (LOB) a pour objectif de traduire en termes financiers les axes stratégiques communs de l'Université Clermont Auvergne (UCA), établissement public expérimental, de Clermont Auvergne INP et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Clermont-Ferrand (ENSACF). L'ENSACF a intégré l'EPE UCA le 1<sup>er</sup> janvier 2024 suite à la refonte des statuts de l'établissement entérinée par le décret n° 2024-3 du 2 janvier 2024, modifiant le décret n° 2020-1527 du 7 décembre 2020.

L'EPE UCA est structuré en six Instituts : quatre Instituts en regroupement de composantes dont un intégrant l'ENSACF en tant qu'établissement -composante, l'IUT (institut-composante) et Clermont Auvergne INP (établissement-composante). Les deux établissements-composantes, Clermont Auvergne INP et ENSACF disposant de la personnalité morale et juridique et de l'autonomie budgétaire, présentent 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.

L'article 9 des statuts de l'UCA précise que le Président de l'UCA « soumet au Conseil d'administration les orientations stratégiques définies par le directoire pour construire le budget et la campagne d'emplois sur l'ensemble de son périmètre, incluant donc les établissements-composantes ». Le directoire en application de l'article 18 des statuts élabore ainsi la lettre d'orientation budgétaire annuelle et la lettre d'orientations annuelle en matière de ressources humaines, approuve la note présentant la synthèse des documents budgétaires de l'UCA et de ses établissements-composantes et émet un avis sur la cohérence des projets de délibération budgétaire des établissements-composantes avec la stratégie budgétaire de l'UCA.

C'est en vertu de ces dispositions qu'une LOB commune est élaborée, fixant des objectifs convergents en matière financière pour les trois établissements. Ce document commun soumis au vote des CA respectifs des trois établissements témoigne de la volonté forte de porter des orientations partagées cohérentes et une réciprocité dans la transmission des projets. Il exprime les ambitions partagées de l'établissement expérimental, notamment en termes de politique RH et de politique immobilière, dans le respect des objectifs de soutenabilité budgétaire et de sécurisation financière.

L'ensemble de ces éléments sont repris dans la circulaire budgétaire de l'EPE UCA qui fixe les différentes phases du cycle budgétaire de l'établissement UCA employeur et vient préciser le pilotage commun mis en place.

Le Conseil d'Administration de l'Université Clermont Auvergne, le Conseil d'Administration de Clermont Auvergne INP et le Conseil d'Administration de l'ENSACF sont donc invités à débattre et à arrêter les grandes orientations budgétaires qui permettront la construction du budget 2025.

Ces orientations tiennent compte :

- du contexte général institutionnel et économique dans lequel s'inscrit ce débat ;
- de la situation financière et des indicateurs de soutenabilité budgétaire des établissements, telle qu'ils ressortent des comptes financiers 2023 ;
- et enfin de la prospective financière menée à l'échelle de l'UCA, analyse mise à jour en 2024 permettant de piloter une stratégie financière adaptée à la situation votée au dernier compte financier afin de sécuriser la programmation pluriannuelle des investissements et le pilotage de la masse salariale.

## **I - Contexte de la construction budgétaire 2025**

Le budget 2025 poursuit la mise en œuvre du contrat 2021-2026 dont les objectifs sont déclinés dans le projet d'établissement, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), signés en 2022 entre le président de l'UCA et chacun des Instituts et les projets de services des directions centrales.

Le contexte général de l'enseignement supérieur et de la recherche reste marqué par la poursuite de réformes dont la LPR visant à développer une recherche d'excellence et reste en attente de précisions quant au contenu du projet d'un acte II de l'autonomie des universités.

Le contexte économique actuel, inflationniste, qui a fortement pesé sur les résultats de l'exercice 2023, et les annonces gouvernementales de limitation des moyens alloués aux opérateurs de l'Etat contraignent l'établissement à maîtriser ses dépenses et élargir ses perspectives de développement de recettes.

Le dialogue avec l'Etat consistera en la poursuite du COMP (contrat pluriannuel d'objectifs de performance) et fera suite à l'analyse de la première année d'application en cours avec le recteur délégué pour l'ESRI.

Par ailleurs les succès à des AAP d'envergure augmentent le volume des recettes fléchées, quelques fois de façon très significative pour l'établissement, et exigent un co-financement de la part de l'établissement.

Les incertitudes politiques incitent également à privilégier la prudence dans la construction budgétaire.

## **II - Analyse du compte financier 2023 de l'établissement expérimental**

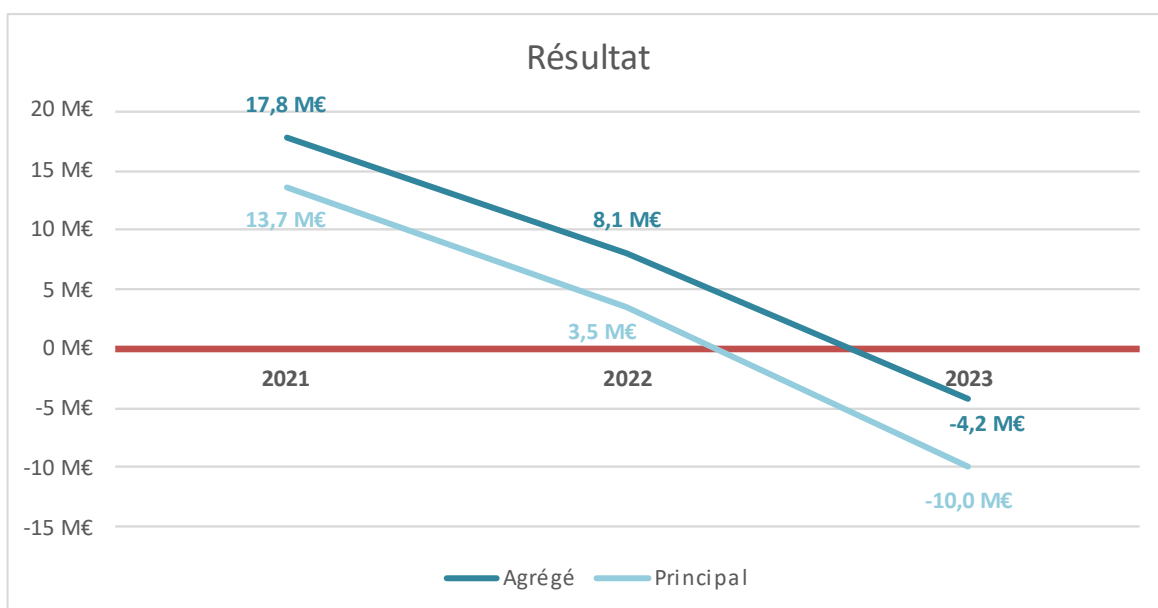
En 2023, les établissements ont subi de plein fouet les effets de la crise inflationniste et ont dû prendre en charge sur leurs propres ressources un certain nombre de surcoûts, énergétiques et mesures de revalorisation salariale, non financés par l'Etat tout en poursuivant leur politique d'emplois et stratégie immobilière. Il en résulte une dégradation de leur situation budgétaire.

### **A- Eléments du compte financier 2023 de l'UCA**

Malgré ce contexte, la gouvernance de l'université a fait le choix de poursuivre sa politique ambitieuse, notamment sur le volet des recrutements et du déploiement de sa stratégie immobilière, et ce afin de continuer son développement et les engagements pris dans le contrat et le projet d'établissement.

L'exercice marque une rupture avec la trajectoire positive des années précédentes (cf schéma suivant) en présentant un résultat déficitaire et un prélèvement conséquent sur le fonds de roulement.

#### **Situation financière de l'UCA (2021/2023)**



**L'UCA a enregistré un déficit comptable de 4,2 M€ au niveau du budget agrégé et de 10 M€ pour le budget principal.**

Les dépenses de l'université (consommation des Crédits de Paiement) ont poursuivi leur augmentation en 2023, atteignant un niveau de 348,1 M€, supérieur de 7,9M€ aux recettes, et entraînant ainsi un déficit budgétaire.

Les dépenses de personnel dont le poids très significatif dans le budget total de l'UCA, affichent une augmentation de 5% entre 2022 et 2023. Les dépenses sont en hausse également en fonctionnement

(+14%) et en investissement (+64%). L'exécution des dépenses d'investissement est soumise en grande partie au rythme de réalisation des opérations immobilières.

L'augmentation de la SCSP volet "masse salariale" est de 4,2% entre 2022 et 2023, augmentation inférieure à celle des dépenses de personnel sur la même période. La part « crédits de fonctionnement » de la SCSP a évolué de 8,6 % alors que les dépenses de fonctionnement ont augmenté de 14%.

L'établissement reste donc très dépendant de cette ressource qui représente **78,8 %** de l'ensemble des recettes en agrégé et **76,6 %** sur le budget principal.

### Les grands équilibres de l'UCA niveau agrégé

| Chiffres et ratios                                     | 2021           | 2022          | 2023                |
|--|----------------|---------------|---------------------|
| Solde Budgétaire                                       | 14 279 937 €   | 4 497 041 €   | <b>-7 850 578 €</b> |
| Résultat   | 17 760 325 €   | 8 060 776 €   | <b>-4 152 348 €</b> |
| CAF  | 26 585 378 €   | 16 820 781 €  | 4 985 005 €         |
| Fonds de Roulement                                     | 84 343 141€    | 86 079 314 €  | 70 317 079€         |
| Fonds de roulement en jours de charges décaissables    | 110 jours      | 105 jours     | 79 jours            |
| Trésorerie   | 110 437 693 €  | 113 570 196 € | 106 632 644€        |
| Trésorerie en jours de charges décaissables            | 144 jours      | 139 jours     | 120 jours           |
| "Ressources propres" /"Produits encaissables"          | 18,47 %        | 18%           | 17,59%              |
| <b>"Charges de personnel" /"Produits encaissables"</b> | <b>76,97 %</b> | <b>78,19%</b> | <b>79,30%</b>       |
| <i>Dont établissement principal</i>                    | <i>79,86 %</i> | <i>81,01%</i> | <i>81,33%</i>       |

Les ratios sont pour la plupart conformes aux valeurs de référence mais demandent une forte vigilance sur le budget principal. En effet sur ce dernier, le taux de rigidité s'est dégradé, du fait notamment de la non compensation en totalité des augmentations du point d'indice et autres mesures Guérini.

Le solde budgétaire et le résultat sont en retrait par rapport aux années précédentes, avec pour conséquence une baisse de la CAF qui reste cependant positive.

FDR et trésorerie présentent des taux en légère baisse mais restent bien au-delà des seuils respectifs de 15 et 30 jours. Leur part libre d'emploi est cependant en nette diminution.

Il faut en conséquence veiller à maintenir un niveau des recettes et notamment de recettes propres en capacité d'absorber les dépenses futures.

Par ailleurs, même si les taux d'exécution des dépenses de fonctionnement sont bons et attestent d'une amélioration de la fiabilité des prévisions, le niveau de ces dépenses doit être contenu.

**Ces éléments de dégradation du compte financier 2023 se confirment avec le BI et le BR1 2024 notamment pour l'UCA avec l'indicateur de soutenabilité clé MS/recettes encaissables estimé pour 2024 à 82,8% au BR1 sur le budget principal (seuil d'alerte à 83%).**

#### **B- Éléments du compte financier 2023 de l'établissement composante Clermont Auvergne INP**

L'exécution budgétaire 2023 souligne les effets des crises passées (sanitaire, énergétique) et des nouveaux AAP structurants obtenus par Clermont Auvergne INP (voir tableau ci-dessous).

|                  | <b>Chiffres et ratios</b>  | <b>COFI 2021</b>    | <b>COFI 2022</b>    | <b>COFI 2023</b>    |
|------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Tableau 2</b> | Recettes (tb 2)  | 20 008 033 €        | 23 341 973 €        | 24 834 976 €        |
|                  | Evolution recettes N/N-1   |                     | 17%                 | 6%                  |
|                  | Dépenses (tb2)   | 19 056 452 €        | 23 209 689 €        | 23 121 782 €        |
|                  | <i>dont investissement</i>   | <i>2 859 959 €</i>  | <i>4 291 286 €</i>  | <i>2 877 678 €</i>  |
|                  | <i>dont masse salariale</i>  | <i>13 261 417 €</i> | <i>14 519 541 €</i> | <i>15 385 715 €</i> |
|                  | Evolution dépenses masse salariale N/N-1                                     |                     | 9%                  | 6%                  |
|                  | Evolution dépenses globale N/N-1   |                     | 22%                 | 0%                  |
|                  | Solde Budgétaire   | 951 581 €           | 132 284 €           | 1 713 194 €         |
| <b>Tableau 6</b> | Résultat   | 606 204 €           | 3 970 718 €         | 1 293 429 €         |
|                  | CAF  | 2 111 799 €         | 5 537 882 €         | 2 955 864 €         |
|                  | Taux d'autofinancement : "CAF" /"Produits encaissables"                      | 11,31%              | 23,04%              | 12,51%              |
|                  | Part autofinancement dans l'investissement : CAF / dépenses d'investissement | 72,58%              | 45,63%              | 103%                |
|                  | Fonds de Roulement   | 5 362 303 €         | 3 458 189 €         | 7 273 654 €         |
|                  | Fonds de roulement (en jrs décaissable)                                      | 117 jours           | 139 jours           | 127 jours           |
|                  | Trésorerie   | 8 000 025 €         | 5 515 543 €         | 10 493 245 €        |
|                  | Trésorerie en jours de charges décaissables                                  | 174 jours           | 170 jours           | 183 jours           |
|                  | "Ressources propres" /"Produits encaissables"                                | 16,50%              | 19,86%              | 19,70%              |
|                  | "Charges de personnel" /"Produits encaissables"                              | 70,12%              | 59,82%              | 64,05%              |

Les indicateurs de 2023 sont, certes, stabilisés mais à hauteur d'un résultat de 1.3M€ qui reste fragile et réduit la capacité d'autofinancement de l'établissement. Il faut souligner que ce résultat est gonflé par des recettes fléchées obtenues en toute fin d'année. Le fonds de roulement 2023 doit donc être analysé de façon fine et avec prudence. Le FDR réellement disponible se monte à hauteur de 39 jours de dépenses décaissables soit 2 267 433 M€ sur les 7 273 654 M€ au total.

En 2023, l'établissement a mobilisé son budget pour assurer la dépense des crédits alloués par la Loi Pour la Recherche (LPR) et de la subvention pour charge de service public, laquelle comprend en 2023 le financement de la totalité de l'augmentation du point d'indice décidée en 2022. Le glissement-vieillesse-technicité (GVT) évalué aux environs d'1,5% (180 000€) de la masse salariale Etat est toujours intégralement compensé par l'établissement et rend toujours aussi nécessaire une réflexion globale sur l'évolution de la masse salariale.

En outre, le fonds de roulement prévisionnel 2024 devrait être amené à évoluer négativement lors du BR 1 ou du BR de reprogrammation du fait des opérations de nettoyage et de lissage des opérations pluriannuelles dans le cadre de la réforme INFINOE.

L'enjeu de la construction du BI 2025 est, dans ce contexte exceptionnel, rendu difficile. La difficulté principale restant l'évolution de la masse salariale. En 2023, cette masse salariale a cru de 6% alors que les objectifs de la LORH fixaient 2%.

Même si la part des dépenses de masse salariale sur les dépenses totales n'a pas atteint les seuils de vigilance, il convient de contrôler ce ratio dans la perspective de la sortie d'expérimentation avec l'intégration de la masse salariale des emplois en PNA. Il importe en 2025 de continuer, d'accélérer la maîtrise de son évolution, en lien notamment avec l'absence de financement du GVT, l'absence de financement de certaines mesures réglementaires ou encore en lien avec l'extension aux personnels contractuels de dispositifs réglementaires dont le financement par l'Etat est calculé sur la base des seuls fonctionnaires. La campagne d'emplois 2025 devra permettre à l'établissement d'ajuster ses effectifs à la réalité des besoins et des ressources. Les arbitrages seront inscrits dans une analyse prospective et pluriannuelle ; le nombre de recrutements en 2025 s'effectuera en lien avec les vacances définitives de postes, notamment liées aux départs en retraite, en mobilité externe, etc. Le potentiel Enseignants et EC sera orienté en lien avec les évolutions de l'offre de formation des écoles ; sans obérer le développement de nouveaux projets pédagogiques et scientifiques des écoles et unités de recherche, chaque projet devra faire la preuve de son modèle économique et de sa soutenabilité.

Au-delà de la volonté de maîtriser l'évolution de la masse salariale, l'enjeu 2025 portera sur le suivi budgétaire et comptable des projets structurants de l'établissement ainsi que l'équilibre budgétaire entre le niveau central et ses écoles internes. L'établissement travaille sur ses ressources pour mieux suivre et piloter la dépense des crédits fléchés dans un délai raisonnable. Il travaille aux outils et aux processus d'accompagnement d'une meilleure dépense pour une pédagogie de l'évaluation des besoins au plus juste, en particulier au vu du développement de l'appui conséquent sur des ressources de l'alternance et d'autres ressources extérieures. Les incertitudes sur l'évolution de la prise en charge de l'apprentissage constituent un point d'inquiétude.

Une réflexion sur l'ensemble des taux de prélèvement sera engagée pour qu'ils soient plus cohérents et reflètent l'ensemble des coûts et des services mis à disposition par les services transversaux.

CA INP s'engage à renforcer encore la sincérité budgétaire par une meilleure programmation des autorisations d'engagement par les écoles et les unités de recherche en 2025 pour absorber l'inflation. Il poursuivra sa politique de pilotage de l'exécution budgétaire par le suivi tout au long de l'année de la consommation des crédits, de manière à assurer la consommation des crédits fléchés selon les conditions prévues au contrat. Le suivi au plus proche des écoles et des unités de recherche est assuré par les services centraux pour mieux piloter le budget rectificatif. Cet accompagnement tout au long de l'année s'appuie aussi sur le déploiement du dialogue stratégique avec les écoles. Dans ce contexte, l'identification de l'utilisation des ressources propres des écoles est indispensable.

Clermont Auvergne INP mène une politique budgétaire visant à utiliser toutes les marges de manœuvres procurées par des financements non récurrents et parfois incertains, résultant de la massification des appels à projets. Clermont Auvergne INP utilise ces appels pour initier des projets innovants en s'attachant au plus tôt à arbitrer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre, pour transformer l'établissement pour ses personnels, ses étudiants et ses chercheurs.

### **C- Éléments du compte financier 2023 de l'établissement composante ENSACF**

**En préambule il est nécessaire de préciser que l'ENSCAF est un EPA qui n'est donc pas soumis à la loi LRU et ne bénéficie pas de l'autonomie financière et voit sa masse salariale titulaires gérée par son ministère de Tutelle.**

#### Éléments d'exécution compte financier 2023 :

Solde budgétaire : 1 997 774€

Résultat patrimonial : - 34 423€

Insuffisance d'autofinancement : - 123 198€

Fonds de roulement : 3 514 467€ soit 412 jours de dépenses

Trésorerie : 3 744 570€ soit 439 jours de dépenses

#### **Un plafond d'autorisations d'emplois (PAE) toujours en dépassement.**

Comme les années précédentes, le plafond des autorisations d'emplois (PAE) rémunérés par l'établissement et fixé à 21 ETPT par le ministère de la Culture, est dépassé (+ 3,62 ETPT). Ce dépassement est justifié par le remplacement de congés maladie mais aussi par la forte part des effectifs en CDI (12,59 sur 24,62ETPT). Cette sur-exécution du plafond d'emplois contraint à nouveau l'établissement à financer une partie de la masse salariale par ses ressources propres. Néanmoins, l'école a réussi à réduire le dépassement de 8,5 ETPT en 2022 à 3,62 ETPT en 2023, notamment en recrutant de nouveaux types contrats (services civiques, contrat de projet T2) décomptés en hors plafond. La réduction de la taille des promotions de l'ENSACF (votée par le CA) devrait ainsi permettre à l'établissement de respecter le plafond d'emplois qui lui a été fixé.



## Une prévision budgétaire proche de l'exécution

Le tableau ci-dessous montre que l'exécution de la dépense est assez proche de la prévision du dernier budget rectificatif.

| En M€                | CF 2022 | BI 2023 | BR2 2023 | CF 2023 |
|----------------------|---------|---------|----------|---------|
| Dépenses budgétaires | 2,65    | 3,98    | 3,51     | 3,21    |
| Recettes budgétaires | 2,53    | 3,87    | 5,19     | 5,21    |
| Solde budgétaire     | -0,12   | -0,11   | 1,68     | 2       |

Concernant l'enveloppe du personnel, la consommation de la masse salariale a augmenté de plus de 7 %. Cette hausse est due principalement à la revalorisation salariale des personnels enseignants, à la prime du pouvoir d'achat et à l'augmentation du point d'indice. En fonctionnement, les dépenses ont augmenté de 9% (1,66 M€ en 2023 contre 1,52 M€ en 2022). Cette hausse est liée au coût croissant de l'énergie en dépit d'une baisse significative de la consommation de 38 %. L'augmentation des coûts énergétiques a contraint l'école à mettre en place un plan d'économie d'énergie qui doit perdurer (réduction de l'amplitude horaire et relamping). En effet, les dépenses de fonctionnement représentent plus de 50 % de la dépense totale de l'établissement. Les dépenses d'investissement (0,56 M€) ont concerné essentiellement l'opération de relamping (380 K€), qui a fait suite à un appel à projet, et l'acquisition d'un nouveau serveur informatique (68 K€) suite au « crash » du précédent. L'ENSACF a bénéficié du versement, dès 2023, de subventions (2M€) pour financer le restaurant universitaire inscrit au CPER 2021/2027, dont les travaux devraient commencer en 2024. Par conséquent, le solde budgétaire 2023 est bénéficiaire de 2 M€. Si l'on soustrait le montant des subventions liées à cette opération, le résultat budgétaire serait presque à l'équilibre. L'ENSACF poursuivra les plans d'économies mis en œuvre pour conserver un budget équilibré sur les années à venir.

## La soutenabilité budgétaire

Fin 2023, le solde de la trésorerie (3,74 M€) est largement supérieur à celui de l'année précédente (1,72 M€). La variation se justifie au niveau des recettes fléchées (2,05 M€) en raison du versement de la subvention du ministère de la Culture (2 M€) qui sera décaissée à partir de 2024. Si l'on exclut cette subvention, le niveau la trésorerie, est en légère hausse par rapport à 2022. Le résultat comptable affiche une perte (-34,4 K€), en progression par rapport au BR2 (-359 K€) et au CF 2022 (-263 K€).

**Au vu de ces différentes analyses qui, bien que sur des échelles différentes, convergent vers la nécessité de maîtriser les agrégats budgétaires et de freiner la dégradation de la situation budgétaire de l'EPE UCA, la mise en œuvre immédiate d'un plan d'actions a été actée. Conformément aux échanges qui ont eu lieu lors du CA de l'UCA du 31 mai dernier, ce plan d'action vise à assurer la soutenabilité des missions de service public et des projets prioritaires, en créant les conditions qui**

**permettent de maintenir, à l'échelle de l'établissement, le maximum des emplois permanents. Il nécessite de travailler au redimensionnement des activités à l'échelle de l'EPE.**

### **III – Les objectifs de la LOB 2025 et la trajectoire pluriannuelle**

#### **A- Les grandes lignes du Plan d'action budgétaire 2024-2026**

Les principales caractéristiques de cette situation financière risquent de se confirmer dans les prochaines années, compte tenu du maintien d'un contexte inflationniste, de la politique gouvernementale de réduction des dépenses publiques, de la réduction des effectifs étudiants et de la nécessité pour l'établissement de respecter ses engagements en matière d'investissement, notamment dans le cadre du CPER et de la convention de dévolution. L'EPE doit donc s'engager dans un plan d'action ambitieux afin d'assurer, dans ce contexte financier contraint, la qualité de ses missions d'enseignement et de recherche et la soutenabilité de son développement.

##### *a. Maîtrise de la masse salariale*

La LORH définit les grandes orientations de la politique de ressources humaines de l'EPE UCA, qui s'inscrivent dans le prolongement de son projet d'établissement et de ses engagements contractuels vis-à-vis de l'Etat. Un plan de maîtrise de la masse salariale est en cours de stabilisation et intègre des mesures immédiates, telles que la diminution du nombre des emplois provisoires dès la rentrée 2024 qui auront un impact en année pleine dès 2025 – impact insuffisant toutefois pour garantir une amélioration significative des indicateurs de soutenabilité de l'EPE UCA. Il doit donc être complété par d'autres mesures. Il vise à préserver au maximum l'emploi permanent et titulaire dans l'établissement. À court terme, les établissements employeurs se concentrent sur l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines pour garantir une gestion efficace et durable des coûts de personnel.

##### *b. Ressources propres et diversification*

L'EPE vise à augmenter et diversifier ses ressources propres. Cela inclut une stratégie de réponses ciblées aux appels à projets régionaux et nationaux, l'obtention de subventions européennes, le développement de partenariats avec le secteur privé et la promotion des programmes de formation continue et des projets de recherche susceptibles d'être financés ou valorisés.

L'EPE s'est positionné sur plusieurs AAP dont certains sont déjà contractualisés : AAP SFRI CAP GS obtenu en 2021 pour 8 ans avec autofinancement ; PUI 1 et 2 ; CAP'ART ; CAP Rupture ; plusieurs AMI CMA (Académie des Mobilités Durables, Famous, PF\_DD, Decarbochim, MIAI Cluster), Digital FCU. Et d'autres sont déposés ou en cours de dépôt : Université inclusive ; ARTEMIS ; MIAI Cluster ; plusieurs projets de consortium en réflexion.

*c. Projet structurel : redimensionnement des activités horizon 2026*

À moyen terme, l'EPE prévoit un redimensionnement stratégique de ses activités d'ici 2026. Il s'agit de concentrer les efforts et les ressources de l'établissement sur les domaines jugés prioritaires. Ainsi une réflexion doit être rapidement menée afin d'identifier les activités incompressibles et prioriser les autres activités eu égard aux missions de service public de l'Université et à leur impact sociétal et territorial. Les réflexions menées lors du prochain séminaire de gouvernance de juillet 2024 permettront de préciser les activités prioritaires a minima pour l'année 2025.

Ce redimensionnement sera poursuivi dans le cadre du prochain projet d'établissement 2027-2031. Il fera l'objet d'une réflexion collégiale impliquant l'ensemble de la communauté universitaire.

**B- Un pilotage budgétaire adossé aux éléments de prospective financière**

Les éléments issus de la démarche de prospective financière viennent corroborer la projection d'un résultat déficitaire et la dégradation des indicateurs financiers sur les prochaines années, en l'absence d'action de correction de la trajectoire financière (période étudiée 2025/2038).

Les projections réalisées via l'outil de France Universités sont élaborées à partir des données rétrospectives des comptes financiers (en droits constatés) de 2019 à 2023 pour cette année et sur la base d'hypothèses soit de moyennes de taux d'évolution constatés (pour des indicateurs stables) ; soit des projections plus fines en valeur tentant de se rapprocher au plus près d'un atterrissage de l'exercice 2024.

**C- Le scénario répondant à la soutenabilité financière et sa déclinaison en objectifs 2025**

*a. Une politique RH visant à infléchir la courbe d'évolution à la hausse de la masse salariale (cf LORH présentée au vote de ce même CA)*

Les perspectives de recettes SCSP masse salariale doivent être très prudentes, prenant en considération le contexte économique national et les annonces de ce début d'année (une première vague de 10 Mds d'euros d'économie sur le budget de l'Etat dès le budget 2024, qui devrait être suivie d'une deuxième vague d'économies à hauteur de 20 Mds d'euros en 2025). La recette étant fortement contrainte, l'évolution des dépenses de masse salariale doit être contenue entre les exercices 2024 et 2025 puis dans une projection pluriannuelle.

Cette évaluation s'applique à prendre en compte des taux d'évolution distincts en fonction des différentes enveloppes de masse salariale, à savoir la MS financées sur SCSP et I-Site, la MS financée sur ressources propres établissement, et la MS financée par ailleurs (dont AAP, contrats de recherche). L'objectif de maîtrise de MS se porte sur la MS non financée par ailleurs, dont l'augmentation doit être contenue à **+2,2%**, dont l'augmentation mécanique du GVT (+2,8% pour UCA employeur, +1,5% pour CA INP employeur), ce qui implique un effort en MS.

Les évaluations ont été réalisées avec les données de projection de masse salariale les plus récentes pour 2024. Un point plus détaillé est indiqué dans la lettre d'orientation en matière de ressources humaines (LO RH) pour 2025.

La déclinaison de cet objectif orientera les dialogues RH et CPOM des Instituts et les projets de service des directions centrales.

L'évolution de la MS financée sur AAP et contrats de recherche est difficile à évaluer et dépend de la conclusion de ces accords dans le temps. Il est à relever que la part potentielle d'autofinancement doit être anticipée avant tout engagement juridique et/ou politique de l'établissement. La réflexion portera sur le modèle économique afin d'inscrire la faisabilité du projet dans une durée qui dépasse la durée du financement. Ces éléments de contrôle de la faisabilité du projet doivent servir à l'arbitrage préalable. Les coûts indirects doivent également faire l'objet d'une évaluation, notamment sur les AAP.

Pour l'ENSACF, l'enveloppe de masse salariale est maîtrisée grâce au travail menée conjointement avec la CFVE permettant de revenir au plafond d'emploi T3 de 22ETPT (-7.5 ETPT en 2 ans).

L'augmentation de la masse salariale sera donc cantonnée à l'augmentation due au glissement vieillesse et technicité.

#### *b. Une augmentation substantielle des ressources propres*

De la même façon, les perspectives d'évolution des recettes de fonctionnement issues de la SCSP doivent rester très prudentes au vu du contexte économique et des restrictions budgétaires annoncées.

Afin de tendre vers un équilibre financier, le développement des ressources propres constitue un enjeu majeur bien que leur poids dans l'équilibre général ne soit que relatif. L'objectif proposé consiste en une évolution constante et annuelle de **+ 4% des ressources propres**.

La baisse des effectifs étudiants qui, à horizon 2030 passerait à 30 000, soit une perte de 6 000 étudiants en 10 ans, impactera le niveau des droits encaissés et viendra tempérer l'augmentation du montant des droits d'inscription annoncée dès la rentrée 2024 (+2,9%).

Parallèlement, l'accent doit être porté à tous les niveaux de l'établissement, sur une facturation régulière et un suivi rigoureux des recettes (FC, Apprentissage, subventions diverses) garantissant un recouvrement le plus efficient possible. A cela doit s'ajouter un travail sur la qualité des données et des process mis en œuvre sur le volet recettes.

#### *c. Une baisse des dépenses de fonctionnement*

Le contexte économique inflationniste aura des impacts sur l'atterrissage de l'exercice 2024 et vraisemblablement sur 2025, les effets d'un fléchissement de l'inflation étant toujours plus lents à se répercuter sur l'exécution.

Il est donc nécessaire d'encadrer plus strictement ces dépenses, en fonction d'une évaluation fiable des besoins réels et du respect des engagements de l'établissement dans tout son périmètre dans le cadre de son futur schéma directeur du développement durable et responsabilité sociétale. Ainsi, les pistes envisagées dans ce cadre sont en lien avec notre plan de sobriété énergétique, notamment la réduction du nombre d'impressions et la rationalisation des machines avec une atelier unique de reprographie, la politique de mobilité interne (flotte automobile à réduire et à transformer) et externe

(priorisation des mobilités internationales), la rationalisation des usages de l'eau (notamment de l'eau chaude).

Le poids des dépenses de fonctionnement doit ainsi s'infléchir **de -2%** pour assurer un équilibre plus pérenne.

Plusieurs pistes de réflexion sont par ailleurs à explorer, dont le niveau des frais de gestion permettant de contribuer aux dépenses communes.

Pour l'ENSACF, malgré un plan de maîtrise des dépenses, la part de crédits alloués à la pédagogie va devenir de plus en plus critique. L'énergie déployée pour augmenter la part des ressources propres ne pourra pas aller au-delà de ce qu'elle a été en 2024 avec 1 ETP à temps plein consacré à ces questions.

*d. Des dépenses immobilières en lien avec les scénarii arrêtés en Directoire et le futur SPSI conjoint*

L'EPE poursuit sa politique immobilière ambitieuse, contractualisée avec différents financeurs sur un grand nombre d'opérations.

**Pour l'UCA**, maintenir ce cap tout en finalisant fin 2024 sa démarche de dévolution totale de son patrimoine sur son périmètre bâtementaire actuel, nécessite des éléments de réassurance sur les bases financières de l'établissement. La perspective d'accès à l'emprunt via la BEI est à l'étude, cette démarche devra s'appuyer sur une trajectoire financière soutenable.

Le scénario immobilier retenu comporte les opérations déjà engagées pour lesquelles les cofinancements sont accordés ainsi que 7 opérations supplémentaires dont la réalisation est prévue sur la même temporalité (autofinancement en pluriannuel 96M€). Ce scénario pourrait constituer le socle du prochain SPSI (2025/2032).

**Pour CA INP**, la déconstruction de 8000 m<sup>2</sup> est engagée avec un projet de reconstruction de 4000 m<sup>2</sup> dans le cadre du CPER. Le PPI immobilier est poursuivi. Le travail à venir vise à optimiser les surfaces et engager une démarche de mutualisation pour répondre aux besoins des écoles.

Un SPSI commun à l'échelle de l'EPE est en cours de rédaction, il intégrera un volet spécifique pour CA INP.

**Pour l'ENSACF**, en investissement le projet majeur restera le versement à l'UCA du solde du projet de restauration (dans le cadre de la convention de délégation de maîtrise d'ouvrage) soit encore près de 2 millions d'euros. Ce versement va fragiliser la trésorerie de l'école. Il devra être anticipé par le versement d'acompte sur les subventions ou d'une quote-part plus importante de la subvention pour charges de service public.

Les projets prévus au SPSI sur 2025, ainsi que les projets en cours d'études sont ainsi soumis à l'attribution de crédits liés à des AAP pour pouvoir être engagés.

**Les objectifs budgétaires proposés dans cette LOB garantissent à l'EPE une soutenabilité financière à moyen et long terme, avec le dégagement de marges de manœuvre pour s'adapter au changement de contexte économique et démographique, tout en poursuivant son projet de développement ambitieux. Il suppose un travail de fond et à long terme sur la structure de l'établissement et la priorisation de ses activités. La situation financière saine et soutenable de l'UCA est un prérequis nécessaire afin de permettre à l'établissement d'être éligible à l'emprunt via la BEI, afin de maintenir sa politique d'investissements immobiliers. Cette situation financière saine permettra également d'aborder sereinement la sortie d'expérimentation.**